

Titulní list bakalářské práce

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Management organizace

Management of Organization

Student: Tomáš Holý

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Hana Krymláková, Ph.D.

Ostrava 2009

Prohlášení:

Mistopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

Ve Frýdlantu nad Ostravicí dne 7. května 2009

.....

Tomáš Holý

OBSAH

ÚVOD.....	5
1. TEORETICKÝ PŘÍSTUP K MANAGEMENTU ORGANIZACE.....	6
1.1 Management organizace	6
1.1.1 Dělení managementu.....	6
1.1.2 Manažerské funkce	6
1.1.3 Manažerské rozhodování - rozhodovací proces	8
1.2 Strategický management	11
1.2.1 Strategie podnikání firmy.....	11
1.2.2 Strategické řízení.....	11
1.2.3 Strategické myšlení	12
1.2.4 Strategické rozhodování.....	14
1.2.5 Strategické plánování.....	14
1.3 Hofstedeho kulturní dimenze – teoretická část.....	21
2. CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE.....	23
2.1 Představení společnosti	23
2.1.1 Historie	23
2.1.2 Strategie	24
2.1.3 Dodavatelé, skladiště, zákazníci	24
2.1.4 Externí schéma organizace.....	26
2.1.5 Interní schéma organizace	27
2.1.6 Finanční zpráva.....	28
2.1.7 SWOT analýza.....	29
3. APLIKAČNÍ PŘÍSTUP K MANAGEMENTU ORGANIZACE	30
3.1 Metody	30
3.2 Výběr místa	30
3.2.1 Světové rozdělení.....	31
3.2.2 Segmentace – Východní Evropa	34
3.2.3 Analýza Litvy.....	37
3.2.4 Litva – Lokální umístění.....	40
3.3 Založení nové organizace	42
3.3.1 Hofstedeho kulturní dimenze – aplikační část	42
3.3.2 Stupeň rozdělení organizace	44

3.3.3	Přesun oddělení do Litvy	44
3.3.4	Udržení oddělení v Dánsku	45
3.3.5	Doporučení k založení oddělení	45
3.4	Úspora nákladů	47
3.4.1	Mzdové náklady	47
3.4.2	Daně	49
4.	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	51
4.1	Rizika	52
4.2	Nejhorší případ.....	53
	ZÁVĚR.....	55
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	56

ÚVOD

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybral dánskou společnost Bang & Olufsen a.s.¹ vyrábějící technologicky vysoce kvalitní audio/video systémy. Tuto společnost jsem si vybral hlavně z důvodu, že mne její vysoce technologicky propracované produkty s jedinečným designem natolik zaujaly, že jsem se rozhodl prozkoumat možnosti, kterým směrem by se tato společnost mohla ubírat v budoucnu. Samozřejmě, že prioritou společnosti bude stále jedinečnost provedení a vysoká kvalita výrobků, ale proč tak neučinit s pozměněnými podmínkami, které mohou nabídnout společnosti konkurenční výhodu.

Cílem mé bakalářské práce je návrh vhodného místa na světě, pro výrobu plochých televizorů Bang & Olufsen a.s., za účelem snížení nákladů na jejich výrobu a zvýšení ziskovosti podniku v době ekonomické krize.

V první kapitole se budu věnovat obecně managementu organizace. Nejprve popíši a rozčlením pojem management a jeho jednotlivé funkce a poté se zaměřím na strategické plánování, řízení a rozhodování, které je pro zpracování analytické části mé bakalářské práce velmi důležité. Ve druhé kapitole představím společnost, kterou jsem si pro bakalářskou práci vybral. Třetí část práce budu věnovat alokaci nové výrobní haly pro společnost Bang & Olufsen a.s. Zanalyzuji nové ekonomické prostředí a shrnu hlavní benefity pro firmu. Čtvrtou kapitolu věnuji návrhům a doporučením.

Tato bakalářská práce se snaží nalézt řešení, jak zvýšit konkurenceschopnost společnosti Bang & Olufsen a.s. na trhu audio/video systému. Varianta, která bude prozkoumána a zanalyzována, je přesun části výroby do zahraničí, za účelem snížení výrobních nákladů společnosti, a případně s nimi spojené další benefity, které tento transfer může společnosti poskytnout. Bakalářská práce se zabývá přesunem jen části výroby, vzhledem k vysokému riziku, které může celý obchod oddálit, prodražit anebo úplně překazit.

¹ Bang & Olufsen a.s., dále jen B&O

1. TEORETICKÝ PŘÍSTUP K MANAGEMENTU ORGANIZACE

Tato kapitola bude věnována managementu organizace z teoretického hlediska. Zejména se zaměřím na strategický management organizace.

1.1 Management organizace

Management je soustava vedoucích pracovníků, kteří se snaží o usměrňování prvků a činností v soustavě tak, aby docházelo k plnění cílů organizace. Efektivita managementu se dá měřit poměrem vynaložených vstupů a získaných výstupů. Dále bude detailně popsáno dělení managementu, funkce managementu a manažerským rozhodováním.

1.1.1 Dělení managementu

Management lze rozdělit na tři základní úrovně:

- Provozní – nejnižší stupeň managementu, řeší často se vyskytující a determinované problémy. Rozhodnutí provozního managementu mají krátkodobý charakter. Řeší problémy personálu přímo na pracovišti.
- Střední – patří zde manažeři, kteří zodpovídají za jednotlivé odvětví podniku jako například logistika, marketing atd. Řeší jak problémy strukturované tak také nestrukturované. Obvykle se potýkají s rozhodnutími taktického charakteru.
- Vrcholový – tito manažeři zodpovídají za chod celého podniku. Řeší problémy neobvyklé a málo četné, které vyžadují jedinečné řešení. Řeší rozhodnutí strategického charakteru s horizontem několika let do budoucna.

1.1.2 Manažerské funkce

Rozdělení manažerských funkcí:

- Plánování – systematické stanovení cílů a prostředků k jejich dosažení v určeném časovém horizontu. Je zaměřeno do budoucnosti. Plánování je nejdůležitější manažerskou funkcí, protože je východiskem pro všechny ostatní

funkce manažera. Prvky plánování jsou cíle, strategie a specifické činnosti, plány a kontrola. Obširněji se budu věnovat plánování v podkapitole strategické plánování, které je pro mou práci více relevantní.

- Organizování – je-li zvolen cíl a cesta jak se k danému cíli propracovat, je třeba vše optimálně a efektivně zorganizovat. Rozmístit disponibilní zdroje a delegovat práci na nižší úroveň, tak aby bylo možno daných cílů skrze zvolené postupy a v určeném čase dosáhnout. Lidské zdroje je třeba jasně řídit, aby každý věděl, co má dělat a za co je kdo zodpovědný. V neposlední řadě je nutné vybudovat komunikační síť, k řešení očekávaných problémů. Účinky dobře zorganizované podnikové struktury jsou: samočinnost, synergie a uspořádání a řízení velkého počtu lidí z jednoho místa.
- Personalistika – útvar, který zodpovídá za řízení lidských zdrojů. Hlavní funkcí personalistiky je vyhledávání a najímání schopných pracovníků, jejich adaptace a zaškolení, rozvíjení, a v neposlední řadě jejich udržení. Pro podnik je velice nákladné mít vysokou fluktuaci zaměstnanců. Tento útvar využívá znalostí psychologie, sociologie a práce s lidmi, aby mohl efektivně přijímat vhodné zaměstnance. Řadí se zde také motivace a jejím hlavním úkolem je aby lidé pracovali efektivněji. Poskytuje pracovníkům důvody, proč mají dělat práci co nejlépe.
- Vedení – tato funkce zahrnuje dovednosti a schopnosti, jak vedoucí pracovníci řídí, stimulují, motivují a usměrňují své podřízené k zodpovědně a kvalitně odvedené práci, a tak dojde k ideálnímu využití disponibilních zdrojů. Existují tři základní styly vedení: autokratický – vedoucí dominuje nad spolupracovníky, uděluje příkazy a odmítá diskuzi; liberální – vedoucí nechává podřízeným volnou ruku při konání a plně jim důvěřuje; demokratický – ideálně centralizovaný styl vedení, vedoucí jen dohlíží na spolupracovníky a jde jim příkladem. Vztahy ve skupině jsou přátelské a produktivita kvalitní a dlouhodobá. Považován za nejlepší styl vedení.
- Kontrolování – rozumíme objektivnímu hodnocení vykonané práce spolupracovníků nadřízeným z hlediska vytyčených cílů. Naplnění a dodržení časového horizontu cílů. Tři základní typy kontrol jsem zpracoval pro lepší představivost vizuálně na obrázku 1.1. Efektivní kontrolní systém by měl být objektivní, pružný a měl by ctít kulturu organizace.

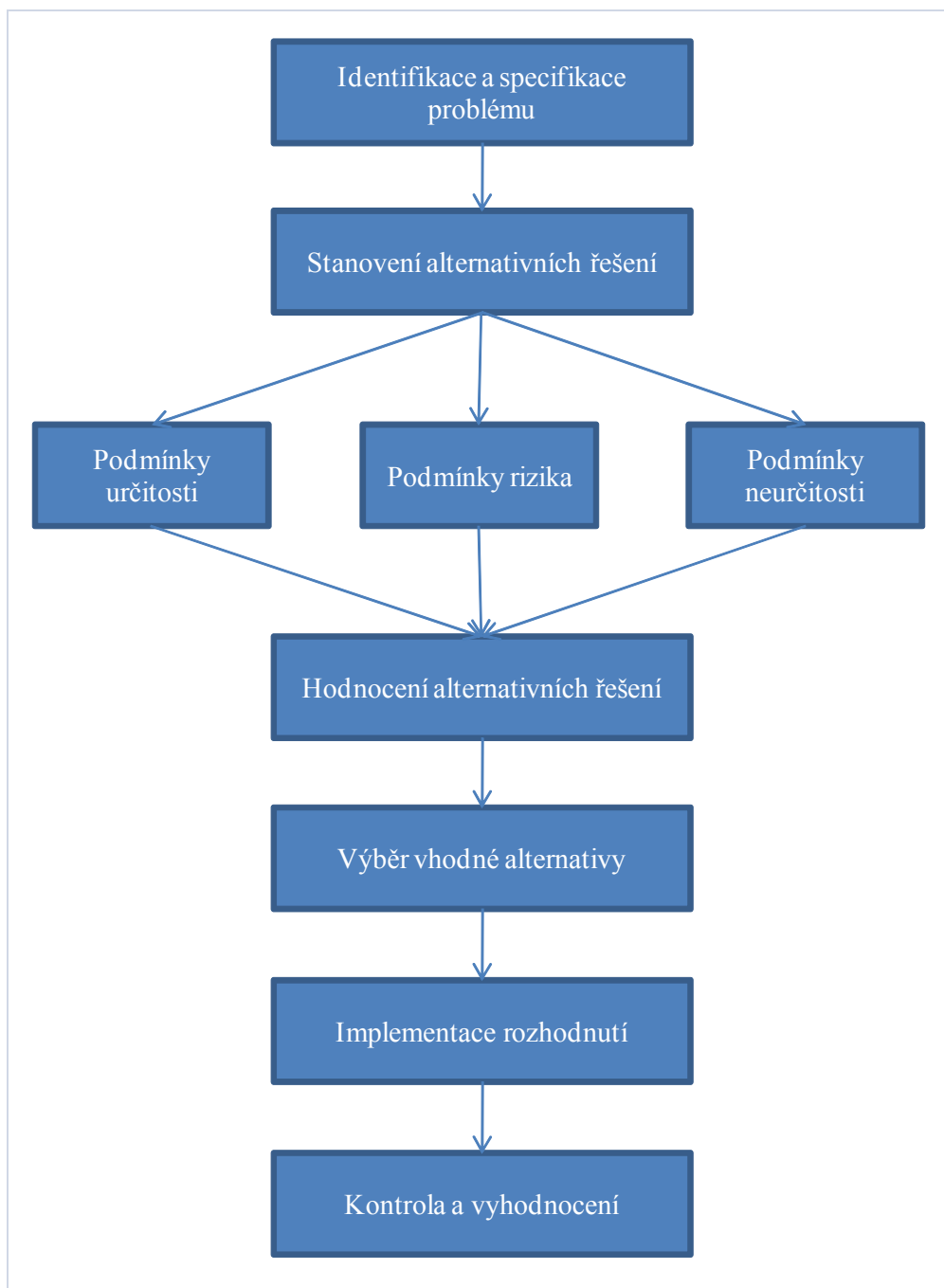


Obr. 1.1 – Základní typy kontrol²

1.1.3 Manažerské rozhodování - rozhodovací proces

Rozhodovací proces je proces, který řeší problémy s více variantami řešení. Rozhodovací proces, který je k vidění na obrázku 1.2, odpovídá spíše neprogramovaným, méně četným, rozhodnutím. Stanovují se zde totiž alternativní řešení, která u problémů rutinního charakteru většinou nejsou třeba. U častých problémů se obvykle dělají stále stejná a tatáž rozhodnutí. U neprogramovaných rozhodnutí je míra nejistoty větší než u programovaných. To je jeden z důvodů, proč se u nich určuje více alternativ řešení. Po zhodnocení všech alternativ se vybere ta nejvýhodnější.

² Donnelly, J. H. Jr., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M.: Management (1997, str. 328)



Obr. 1.2 – Rozhodovací proces³

Rozbor jednotlivých etap rozhodovacího procesu:⁴

- Identifikace problému – podstatou identifikace je uvědomění si problému. K uvědomění si problému dojde na základě shromažďování a vyhodnocování

³ Donnelly, J. H. Jr., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M.: Management (1997, str. 168)

⁴ Donnelly, J. H. Jr., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M.: Management (1997, str. 170)

informací týkající se vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Mnohdy není snadné identifikovat a specifikovat problém přesně. To může vést až k neúspěšnému řešení problému. Je nutné specifikovat faktory problému, osoby či oddělení s ním spojené a poté navrhnout cíle řešení problému.

- Stanovení alternativních řešení – po definování problému je třeba vypracovat pokud možno co nejvíce koncepčně odlišných variant, které by mohly vést k úspěšnému vyřešení problému. Tento krok by se neměl uspěchat, neboť zpravidla čím více navrhovaných řešení má společnost k dispozici, tím větší úspora pro ni nakonec vyplyne.
- Podmínky určitosti, rizika a neurčitosti – vypovídají o tom, kolik informací mají manažeři k dispozici. Buď mají kompletní znalosti (podmínky určitosti), odhady (podmínky rizika), anebo nemají žádné informace (podmínky neurčitosti). Tyto podmínky vypovídají o tom, s jakou pravděpodobností nastanou možné důsledky volby jednotlivých alternativ.
- Hodnocení alternativních řešení – nejprve se zpravidla vyloučí nepřijatelné varianty (nesplňují cíle řešení problému) a poté, se zbylé varianty seřadí od nejlepší po nejhorší.
- Výběr vhodné alternativy – dojde k výběru optimální varianty. To ovšem neznamená, že tento výběr neovlivní, například negativně, další cíle organizace. Je proto třeba tento výběr učinit s nadhledem a porovnávat více možných řešení problému.
- Implementace rozhodnutí – dokud nedojde k implementaci neboli realizaci zvolené alternativy, je veškerá předchozí práce absolutně zbytečná. Až nyní, v případě, že je zvolená alternativa kvalitně a efektivně implementována, může dojít k dosažení cíle řešení.
- Kontrola a vyhodnocení – po realizaci vhodné alternativy přichází na řadu kontrola celé akce. Ta zahrnuje stanovení odchylek. Jestliže se dosažené výsledky významně odlišují od stanovených cílů, je třeba provést korektury. Dále se při kontrole zjišťuje, jestli původní problém stále existuje anebo jestli nevznikly problémy nové. K hodnocení může dojít pouze, je-li vhodné řešení měřitelné.

1.2 Strategický management

Hlavní úlohou strategického řízení je udržet nebo získat strategickou konkurenční výhodu. Této strategické výhody lze dosáhnout skrze stanovení a v určitém čase dosažení reálných dlouhodobých cílů.

1.2.1 Strategie podnikání firmy

„Strategií podnikání firmy se rozumí plánovitě tvoření a zaměření firmy i procesů, k dosažení cílů vytyčených podnikatelskou vizí.“⁵ Strategické řízení, má výsadní postavení v řízení firmy, neboť vychází z analýzy a ujasnění výchozího stavu, odhadem vlastních možností, ale i formulací alternativ, které skrze zvolené konkrétní cesty, povedou k realizaci cílů. Následovat by měla kontrola a zpětná vazba.

1.2.2 Strategické řízení

Strategické řízení se na rozdíl od operativního řízení zabývá určováním a hodnocením nových cílů a strategií, které mohou být sporné a velice rizikové, a s kterými podnik může mít minimální zkušenosti. Strategické cíle mají celopodnikovou významnost a řídící pracovníci potřebují celopodnikový pohled orientovaný na okolí. Obvykle lze hodnotit dosažení strategických cílů až s odstupem několika let.

Podniky, které uplatňují strategické řízení, jsou více efektivní, lépe anticipují na měnící se podmínky a zdokonalují své řídící pracovníky. To je jen krátký výčet výhod, které poskytuje strategické řízení podnikům.

Skutečnosti, které by neměly být opomíjeny při tvorbě strategického plánu, jsou: čas potřebný na přípravu strategického plánu, jak velká nejistota je spojena s budoucností, zadluženost podniku a vztah mezi délkou plánovacího horizontu a velikostí podniku.

⁵ Lednický, V.: Strategický management (2000, str. 6)

1.2.3 Strategické myšlení

Hlavní zásada, která by měla být dodržena, když se jedná o strategické myšlení je „nejdříve přemýšlej a poté konej“. Mnoho manažerů, nařiká na rychle se měnící trendy a podmínky v ekonomice, namísto toho, aby se tuto situaci snažili využít ve svůj prospěch a získali tak konkurenční výhodu. Manažeři, kteří dokážou myslet strategicky, tj. provozovat specifickou manažerskou aktivitu, jejímž cílem je najít nové nápadité strategie pro soutěžení na trhu, jsou hledaným zbožím mnoha firem. Strategické myšlení musí být koncepční, systémově orientované, navazující a musí být zasazeno do časového rámce.

Základní přínosy využívání strategického myšlení definoval S. L. Quek (1996)⁶:

- Delší životní cyklus.
- Rychlejší a jistější návratnost vložených prostředků a rychlé dosažení zisků.
- Vyšší efektivnost a produktivita.
- Méně rizikového řízení.
- Lepší zpětná vazba a poučení.
- Zlepšení týmové práce a týmové atmosféry.

Nejčastější překážky strategického myšlení podle Košťana⁷:

- Chybějící vize – mnozí manažeři, se příliš soustřeďují na výrobu a už pozapomínají zkoumat a přemýšlet nad věcmi z dlouhodobějšího hlediska. Chybějící vize znamená, že lidé ve společnosti neví, kam přesně směřují, kam se bude ubírat jejich další osud. Ve společnosti poté roste nedůvěra a společnost samotná na trhu jen přežívá.
- Nepochota, nedůvěra a nepřipravenost ke změnám – změny vyvolávají nejistotu a s tím spojená rizika, a proto se mnoho manažerů radši soustřeďuje na to, co jim jde nejlépe, a už se nezaměřují na mnohdy mnohem zajímavější a lukrativnější možnosti skrze změny.

⁶ Košťan, P., Šuleř, O.: Firemní strategie plánování a realizace (2002, str. 6)

⁷ Košťan, P., Šuleř, O.: Firemní strategie plánování a realizace (2002, str. 7)

- Krátkozrakost – vrcholový management si navykl zabývat se operativním řízením na úkor řízení strategického. Manažeři podléhají pocitu naléhavosti a na důležité a prioritní věci jim už nezbyvá čas. Krátkozrakost se také promítá do jednání manažerů, zaměřením na maximalizaci krátkodobého zisku skrze seškrtání rozpočtu. Útvary, které přijdou o značnou část peněz vzhledem k této formě krátkozrakosti, jsou věda, výzkum a marketing.
- Paradigmata – vychází z neochoty ke změnám, neboť věci, které fungovaly v minulosti, přeci musí fungovat pořád. Manažeři by se ovšem měli stále zamýšlet nad otázkou, jak věci vylepšit a zefektivnit. Výsledky, ke kterým se poté mnohdy dopracují, mohou vézt až k rozhodující konkurenční výhodě.
- Nesystémovost – nedostatečná znalost svého odvětví a trendů jeho vývoje
- Byrokracie – zastaralé postupy ničí talent a iniciativu mnohdy velmi schopných lidí

Principy myšlení

Existuje mnoho principů myšlení, které lze využít při strategickém rozhodování, a zvládat tak lépe řízení v podmínkách nejistoty. Jedním z nejdůležitějších principů, je *princip myšlení ve variantách*. Tento princip vychází z toho, že stále je třeba počítat se stupněm nejistoty v budoucnosti a mít připraveno více použitelných variant, aby podnik zvládl všechny situace, které mohou nastat, a splnil veškeré stanovené cíle v daném časovém horizontu. Varianty také musí splňovat určité kritéria a to zejména být kompatibilní. To znamená, že v případě nutnosti, je umožněno bez větších problémů přejít z jedné varianty na variantu jinou. Další princip, který by neměl být opomenut je *princip celosvětového systémového myšlení*. Tento princip považuji za obzvlášť důležitý v dnešní globalizační době. Jednání podle tohoto principu by mělo být chápáno komplexně v jejich vnitřních i vnějších souvislostech. Za úkol si tento princip dává sladění jednotlivých činností podniku tak, aby bylo dosaženo maximálního efektu. *Princip permanentnosti* znamená, že zvolení správné strategie pro podnik je nikdy nekončící proces, který je neustále ovlivňován změnami v okolí a uvnitř podniku, neustálým přílivem informací a propojením jednotlivých strategických operací.

Strategické myšlení představuje schopnost, jak efektivně a pokud možno optimálně propojit disponibilní zdroje, potenciál spolupracovníků, permanentnost změn

a pružně na ně reagovat, a s lehkostí a grácií překonávat všechny vyvstanuvší problémy a překážky.

1.2.4 Strategické rozhodování

Strategické rozhodování lze chápat, jako směřování z bodu A do bodu B, za použití některé strategické alternativy. Bod A je výchozí pozice a bod B pozice, do které se snažíme dostat. Vlastnosti, které by tento proces měl obsahovat, jsou vyjmenovány na několika dalších řádcích. Unikátní charakter rozhodnutí, který vzhledem k velkým nákladům je obvykle nevratný. Kvůli nedokonalé informovanosti je třeba počítat jak s úspěchem, tak i s neúspěchem. Úloha lidského faktoru je nezastupitelná při strategickém rozhodování, protože bývá obvykle jedinečné a nové. V neposlední řadě je nutné respektovat existenci nekvantifikovatelných faktorů, které lze pouze uspořádat podle intenzity.

1.2.5 Strategické plánování

Nabízet, a poptávat správné věci ve správný čas na správném místě. Velmi zkráceně zejména toto je hlavní význam strategického plánování. Je to nepřetržitý cyklus, který obvykle začíná formulováním poslání podniku. Následuje analýza vnějšího prostředí podniku, konkurence a současného stavu společnosti. Tato analýza pomáhá top manažerům pochopit příležitosti a hrozby pro společnost, tj. věci, které se týkají vnějšího prostředí, ale také silné a slabé stránky, tj. komplexní pohled na společnost. Po této rozsáhlé analýze by vrcholový management měl stanovit konkrétní strategickou vizi a konečné strategické cíle, podložené o předvídaní budoucnosti. V další fázi dochází k výběru strategie a její jednotlivých technik. Dále je třeba také vybrat alternativní strategie v případě, že bude třeba změnit výchozí strategii. Být připraven a předvídat je velice důležitou vlastností top manažerů. Na základě jednotlivých kritérií je třeba vybrat nejvhodnější strategii. Celý proces poté postupuje až na nejnižší stupeň řízení skrze zvolení krátkodobých cílů a taktiky až na operační úroveň. Na závěr je nutné zvolenou strategii vyhodnotit a porovnat dosažené hodnoty s plánovanými strategickými cíli. Monitorování a kontrolu je nutné provádět neustále, aby bylo možné, se při zjištění závažných odchylek vrátit o krok zpět a uskutečnit nápravné akce. Po zakončení jednoho strategického plánování je důležité, aby

organizace v této aktivitě pokračovala a začala nové strategické plánování, které podnik udrží plně konkurenceschopný.

Pro strategické plánování je velice důležitá SWOT analýza pomocí které, je možno definovat silné a slabé stránky firmy, příležitosti a hrozby. Je tak možno získat komplexní náhled na fungování společnosti a získat informace o možných problémech společnosti. Co je ovšem více zajímavé je fakt, že skrze tuto analýzu, lze také získat informace o možnosti růstu a rozvoje společnosti.

SWOT analýza

Tato analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym. Metoda spočívá v ohodnocení interních faktorů společnosti, tj. silných a slabých stránek a externích faktorů, tj. příležitostí a hrozeb. Vzájemnou interakci těchto čtyř faktorů lze získat nové kvalitativní informace.

Silné stránky (Strengths) x Příležitosti (Opportunities)	Slabé stránky (Weaknesses) x Příležitosti (Opportunities)
<ul style="list-style-type: none"> • S-O-Strategie • Nové metody vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • W-O-Strategie • Odstranění slabých stránek pro vznik nových příležitostí
Silné stránky (Strengths) x Hrozby (Threats)	Slabé stránky (Weaknesses) x Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • S-T-Strategie • Použití silných stránek pro zamezení hrozeb 	<ul style="list-style-type: none"> • W-T-Strategie • Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit nebo odstranit hrozby ohrožující slabé stránky

Obr. 1.3 - SWOT analýza⁸

Silné stránky – pozitivní vnitřní podmínky a dobrá organizace společnosti, která dává konkurenční výhodu. Řadí se zde vyspělý vrcholový management, know-how, přístup ke kvalitnějším materiálům, originální technologie, úspory z rozsahu, distribuční kanály, nákladová výhoda a adekvátní finanční zdroje.

⁸ *SWOT* – *Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. Poslední revize 21. 4. 2009 [cit. 2009-04-24]. <<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>>

Slabé stránky – negativní vnitřní podmínky, které mohou vézt k nižší výkonnosti podniku. Patří zde chybějící strategie, nekompetentní tým top manažerů, nedostatečná podpora výzkumu a vývoje, slabá pozice na trhu, zastaralé stroje a neúměrně vysoké náklady.

Příležitosti – příznivé současné nebo budoucí podmínky ve vnějším prostředí společnosti, které mohou být přeměněny na silné stránky podniku. Patří zde změny v zákonech, zvýšená populace v oblasti podnikání, vstup na nový trh nebo překonání bariér pro vstup na nový trh.

Hrozby – nepříznivé současné nebo budoucí podmínky ve vnějším prostředí společnosti. V případě nekompetentního top managementu se z nich mohou lehce stát slabé stránky společnosti. V některých případech jsou jen těžce ovlivnitelné. Řadí se zde vstup silného konkurenta na trh s nižšími výrobními náklady, legislativní změny a pomalá přizpůsobivost podniku.

Výstupem SWOT analýzy je takové chování společnosti, která se snaží o maximalizování svých silných stránek a příležitostí, minimalizuje své slabé stránky a předchází hrozbám.

Role vrcholového managementu ve strategickém plánování

Role vrcholového managementu ve strategickém plánování, které zajišťuje do budoucna prosperitu společnosti, je shromažďovat informace o všech článcích uvnitř podniku a poohlédnout se také na minulost a vývoj těchto oddělení, pro přesnější odhad, kterým se budou tyto části podniku vyvíjet. Poté tyto informace dávat do souvislostí s vnějším prostředím podniku, tj. ekonomik, konkurencí, zákazníky, legislativou, politikou; a zkoumat možné příležitosti, hrozby, rizika a dostupnost disponibilních zdrojů. To vše poté vrcholový management vyhodnotí, zohlední poslání organizace a její strategické cíle, popřípadě tyto cíle upraví podle současného trendu, kterým se společnost ubírá nebo hodlá ubírat v blízké budoucnosti. Tyto zvolené strategické cíle by společnosti měli dát novou konkurenční výhodu. Ze strategických cílů poté vyplynou cíle taktické a dílčí, které už řídí střední a operativní management. Vše je možno vidět na obrázku 1.4.

podnikání mělo být?“. Po zodpovězení těchto důležitých otázek je nutné, aby všichni lidé v organizaci porozuměli, k čemu vlastně poslání je a získali tak jasnou představu, za čím, jako tým, směřují. Ovšem těchto pár otázek nestačí, aby podnik mohl určit a definovat své poslání. Je třeba brát v úvahu historii podniku, přednosti a slabosti a prostředí, ve kterém společnost funguje. Některá poslání mohou brát v potaz i další prvky jako různé zásady a interní postupy, které jsou typické pro některé společnosti, a bez kterých by poslání nebylo kompletní.

Cíle organizace

Po formulování poslání organizace by mělo následovat formulování strategických cílů. Tyto cíle jsou zabezpečovány nepřetržitými akcemi a činnostmi organizace a obvykle bývají založeny na zkušenostech z minulosti. Tímto způsobem je zabezpečena reálnost a dosažitelnost jednotlivých cílů organizace. Z minulosti také manažeři organizace ví, které oblasti mají vliv na výkonnost organizace. Všem těmto oblastem by měli být přiřazeny strategické cíle. Nelze se ovšem soustředit pouze na minulost. Strategický manažer by měl mít schopnost cítit možný budoucí trend, kterým se trh bude ubírat a podle toho přizpůsobit ony strategické cíle.

Strategie organizace

Jestliže jsou poslání a cíle organizace formulovány, je třeba zvolit, jakou cestou budou ony strategické cíle naplněny. Tyto cíle mohou být realizovány dvěma způsoby. Buď vylepšením současných aktivit organizace, například snahou o snížení nákladů na výrobek, snahou o dosažení dominantního postavení na trhu nebo zvýšit ziskovost o pevně daný počet procent. Druhý způsob, jak dosáhnout těchto cílů, je realizace nových aktivit organizace. Tím může být návrh a výroba nových výrobků nebo zacílení na jiný typ zákazníků s následným obsazením nového trhu.

Plán portfolia organizace

Je to finální fáze procesu strategického plánování. Plán portfolia by měla mít každá organizace a ten by se měl vyvíjet podle očekávání zákazníků, trendů v ekonomice nebo ekonomické situace organizace. Zde se ukáže jak schopné top manažery organizace má. Vrcholový management by měl být schopen odhadnout budoucí trend ekonomiky, na kterém působí, a podle toho přizpůsobit své aktivity, a to tak, že je buď zruší, udrží anebo je bude dále rozvíjet. Velice dobře tuto problematiku popisuje matice obchodního portfolia (obr. 1.6), která byla vyvinuta Boston Consulting Group (BCG).

		Relativní podíl na trhu	
		Velký	Malý
Tempo růstu trhu	Vysoké	Hvězdy	Otazníky
	Nízké	Dojné krávy	Bídni psi

Obr. 1.6 – Matice obchodního portfolia BCG

Použití matice probíhá ve třech krocích¹²:

- Rozdělení podniku na strategické obchodní jednotky (strategic business units¹³).
- Vzájemné porovnání jednotlivých SBU a jejich přínosů.
- Vývoj strategických cílů s ohledem na jednotlivé SBU.

Pomocí BCG matice je možné rozčlenit všechny SBU v organizaci do jednotlivých polí viz obrázek 1.4. Podle postavení v matice poté manažeři rozhodují o alokaci finančních a lidských zdrojů.

Otazníky – jedná se o nové výrobky, které jsou uvedeny na trh. Jsou velmi finančně náročné. Proto top management musí pozorně vyhodnotit průzkum trhu, jestli do těchto výrobků dále investovat, anebo je úplně stáhnout. Mohou být velkým příslibem do budoucna.

Hvězdy – výrobky, které se nacházejí na trzích s vysokým tempem růstu a zaujímají na nich velký podíl. Jsou velmi rentabilní, a proto je třeba do hvězd investovat a chránit tak jejich pozici před konkurencí.

Dojné krávy – produkty, které nevyžadují speciální péči společnosti a přesto přináší podniku vysoké zisky. Snahou společnosti je, je co nejvíc vytěžit. Skrze zisky, které podnik získá z dojných krav, si může dovolit financovat výzkum a vývoj nových otazníků.

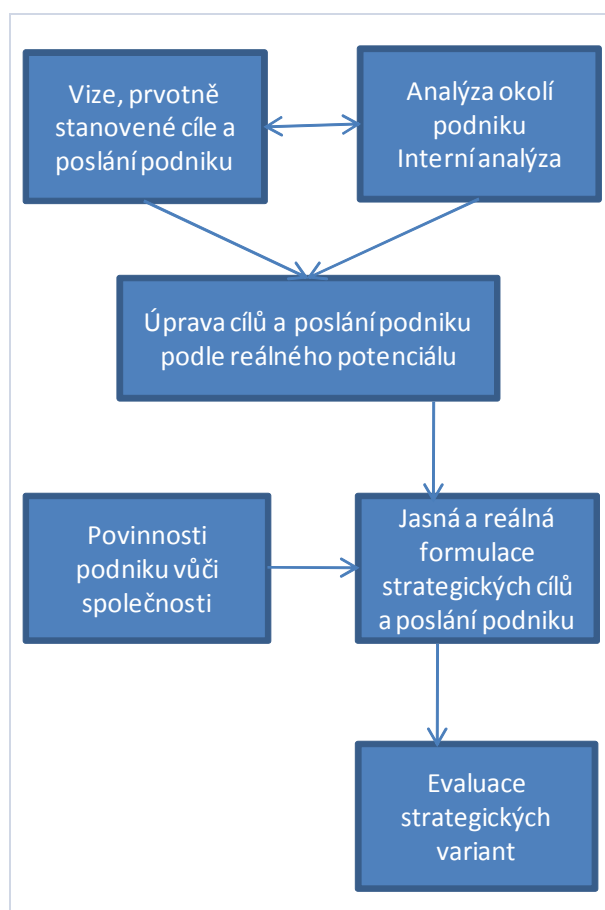
Bídni psi – patří zde produkty, které jsou na konci svého životního cyklu. Dokud společnosti přináší zisk, je výhodné je udržovat při životě.

¹² BCG matice – *Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. Poslední revize 7. 4. 2009 [cit. 2009-04-24]. <http://cs.wikipedia.org/wiki/BCG_matice>

¹³ Strategic business units, dále jen SBU

Proces upřesnění poslání a strategických cílů

Po důkladné analýze vnitřního prostředí (ujasnění si silných a slabých stránek organizace) a vnějšího prostředí (hledání příležitostí a vyvarování se hrozeb), je třeba přezkoumat dosažitelnost zvolených strategických cílů, aby případně mohlo dojít k jejich upřesnění. Na obrázku 1.7 je vše přehledně zrekapitulováno a popsáno.



Obr. 1.7 – Proces úprav původních strategických cílů a poslání podniku¹⁴

¹⁴ Lednický, V.: Strategický management (2000, str. 83)

1.3 Hofstedeho kulturní dimenze – teoretická část¹⁵

Geert Hofstede je holandský vědec zkoumající rozdíly a interakci mezi různými národními a organizačními kulturami. Identifikoval pět kulturních dimenzí, skrze něž lze chápat národní, regionální nebo třídní kultury. Dimenze jsou měřeny indexy, které mohou nabývat hodnot v rozmezí 1-120 a jsou bipolární.

Zde je výčet všech 5 Hofstedeho dimenzí:

- Maskulinita
- Vzdálenost moci
- Individualismus
- Vyhýbání se nejistotě
- Dlouhodobá orientace

Maskulinita pojednává o rozdělení rolí mezi pohlavími. Tzv. maskulinní kultury se orientují na výkon a úspěch a výchova chlapců a dívek se liší. Naopak femininní kultury se zaměřují na mezilidské vztahy a kvalitu života. V této kultuře jsou dívky i chlapci vychovávaní stejně. Maskulinní kultury jsou ty blízké 120, zatímco femininní ty blízké 1.

Vzdálenost moci měří míru nerovnosti, která je v dané společnosti očekávána a akceptována. Ve společnostech, které preferují velkou vzdálenost moci, jsou nerovnosti považovány za přirozené. Je zde velká diferenciací příjmů. Hranice mezi sociálními vrstvami jsou pevné a málo prostupné. Naopak ve společnostech, které preferují malou vzdálenost moci, je kladen důraz na rovnost. V těchto společnostech není důležitý formální status, lidé si nepotrpí na tituly. Potřeba závislosti je nízká. Je zde silný sklon k decentralizaci. Maximální vzdálenost moci je vyjádřena 120, minimální 1.

Individualismus dělí kultury na individualistické a kolektivistické. V kolektivistických kulturách je kladen důraz na harmonii a konsenzus. Zatímco pro individualisty je nejdůležitější hodnotou svoboda a nezávislé rozhodování. Vztahy jsou flexibilnější a méně vázané. Splnění úkolu a efektivita má přednost před vztahy. Individualistické kultury se blíží 120. Naopak kolektivistické jsou blízké 1.

¹⁵ *Geert Hofstede – Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. Poslední revize 17. 3. 2009 [cit. 2009-04-24]. <http://cs.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede>

Vyhýbání se nejistotě je indikátor, který ukazuje jak je společnost schopna poradit si s nejistotou. Jinými slovy, jak lidé dokážou reagovat na situace, na které nejsou dopředu připraveni. Společnosti s vysokými hodnotami indexu vyhýbání se nejistotě se snaží těmto situacím předcházet, aby k nim vůbec nedošlo. Vytváří striktní pravidla, zákony a kontrolní mechanismy. Naopak společnosti s opačným vztahem k nejistotě, jsou mnohem více soutěživé. Konflikt je zde přijímán jako běžná součást života a lidé jsou tolerantnější k odlišnostem. Země, ve kterých se lidé snaží vyhýbat nejistotě, se blíží hodnotě 120.

Dlouhodobá orientace¹⁶ byla získána z čínského výzkumu hodnot. S dlouhodobou orientací jsou spojovány hodnoty jako hospodárnost, spořivost a vytrvalost. Naproti tomu, plnění sociálních závazků a respekt pro tradici jsou hodnoty, které se dodržují v zemích, které upřednostňují krátkodobou orientaci a hodnotami se blíží k 1.

¹⁶ *Geert Hofstede about himself* [online]. <<http://stuwww.uvt.nl/~csmeets/PAGE3.HTM>>

2. CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Tato kapitola je věnována představení společnosti. Jelikož se jedná o společnost s dlouholetou tradicí, popíše začátky podnikání, a jak se měnilo zaměření společnosti v čase. Popíše strukturu společnosti a shrnu její silné a slabé stránky společně s možnými hrozbami a příležitostmi.

2.1 Představení společnosti

Známa všude po světě pro své designově a kvalitativně dokonalé výrobky, Bang & Olufsen a.s. (B&O) vyrábí a vyvíjí široký záběr audio/video produktů a telefonů. V automobilovém průmyslu je ve spolupráci s firmami Audi a Aston Martin, kterým dodává jedinečné hudební soupravy. Většina veškeré výroby a vývoje je situována v hlavním sídle firmy v dánském městě Struer na Jutském poloostrově. Ke konci finančního roku 2007, B&O zaměstnával zhruba 2.500 lidí a firma prodávala své výrobky ve více než 100 zemích všude po světě.

2.1.1 Historie

Bang & Olufsen byl založen v roce 1925 dvěma mladými dánskými inženýry, Peterem Bangem a Svendem Olufsenem. V 50. letech 20. století se B&O rozhodl diversifikovat na dánském trhu jako „Dánská kvalitní značka“. Ke konci 60. let 20. století, když do Evropy dorazila asijská levná konkurence, se B&O spojil se skupinou talentovaných architektů a designérů a začal klást mnohem větší důraz na nové nápady a design, stejně jako na kvalitu svých výrobků. Zhruba ve stejné době B&O začal své výrobky prodávat také za hranicemi Dánska. Na začátku 90. let 20. století se začaly nad B&O ještě jednou stahovat mračna, neboť zisk nebyl podle jejich představ. Firma se proto rozhodla stáhnout z nákupních center a od té doby prodává své výrobky výhradně ve svých vlastních obchodech.

2.1.2 Strategie

Strategie, kterou B&O užívá pro své podnikání, bude ohodnocena a bude k ní přihlédnuto při rozhodování, jestli přesunout výrobu B&O nebo nikoliv, aby toto rozhodnutí nenarušilo vnitřní firemní politiku B&O.

B&O vize a hodnoty

Vize je vyjádření firemní mysli a nejvyššího cíle, který chce B&O dosáhnout. U B&O je hlavním principem:

„Odvaha je nutná – nezdolná vůle vytvoří to nejlepší – konstantní hledání nových cest na zlepšení“.

K uskutečnění této vize, si B&O stanovil 4 hlavní body:

1. Excelentnost - snažíme se dosáhnout maxima u všeho, co děláme s citem a pozorností i na nejmenší detaily. B&O jako značka je založena na excelentnosti a ne jen na exkluzivitě.
2. Syntéza - schopnost kombinovat věci, které jsou zdánlivě neslučitelné, vytváří něco nového.
3. Originalita - předvídavost a status quo jsou našimi nepřáteli. Snažíme se ničit bariéry a vytvářet nemožné.
4. Vášně - kreativita, mimořádné úsilí a energie a péče s jakou všichni zaměstnanci B&O pracují.

Jestliže má být vybudována nová výrobní hala za hranicemi Dánska, je třeba do ní integrovat firemní kulturu. To znamená, že noví zaměstnanci musí být schopni se přizpůsobit dánským zvyklostem a dále vizi a hodnotám B&O. Níže vše analyzují a vyhodnotím.

2.1.3 Dodavatelé, skladiště, zákazníci

B&O dokázal vybudovat od svého vzniku masivní síť skladišť, dodavatelů a firemních obchodů. V současné době má zastoupení ve více než 70 zemích světa a tak se jeho produkty mohou dostat velice jednoduše k zákazníkům. Lokace skladišť,

dodavatelů a zákazníků bude zanalyzována, aby bylo možno navrhnout co nejvýhodnější místo pro novou výrobní halu.

Dodavatelé

B&O se snaží odlišovat designem, kvalitou a inovacemi. Kombinace těchto prvků, dělá z produktů B&O spíše luxusní zboží než exkluzivní audio/video produkty.

Společnost je závislá na velkém počtu dodavatelů, hlavně z USA a Asie, a vyjednává dlouhodobé smlouvy se svými dodavateli.

Stupeň nákupu služeb a zboží mimo firmu je vysoký (kolem 80%) a proto B&O zkupuje akcie firem které ho zásobují, aby nad nimi měl větší kontrolu a tím i nad celým zásobovacím řetězcem. To vysvětluje vysoký stupeň nezávislosti mezi dodavatelem a B&O, neboť firemní politika říká, že i dodavatel je partner.

Surový materiál a komponenty nenáročné na technologie jsou dodávány z Číny a Taiwanu. Naopak komponenty, které jsou vysoce technologické, jsou produkovány v Severní Americe a Japonsku. Design, marketingový výzkum a finanční poradenství jsou sjednávána s firmami z Itálie, Velké Británie a Německa.

Skladiště, specializované obchody

Prodej je provozován ze skladišť nebo ze specializovaných obchodů. Funkce skladišť, jakožto velkých obchodů, je poskytovat obchod B2B zákazníkům. Specializované obchody jsou orientované na B2C zákazníky. Skladiště také slouží jako distribuční článek mezi výrobní halou ve Strueru a specializovanými obchody.

Zákazníci jsou rozděleni do 3 hlavních skupin podle polohy na Zemi. Evropský trh reprezentuje 34% přímého prodeje. Severoamerický trh zaujímá 36% prodaných výrobků. Zbýlých 30% je rozděleno mezi Rusko, Japonsko a Jihovýchodní Asii. Tomuto rozdělení také odpovídá postavení skladů v jednotlivých oblastech.

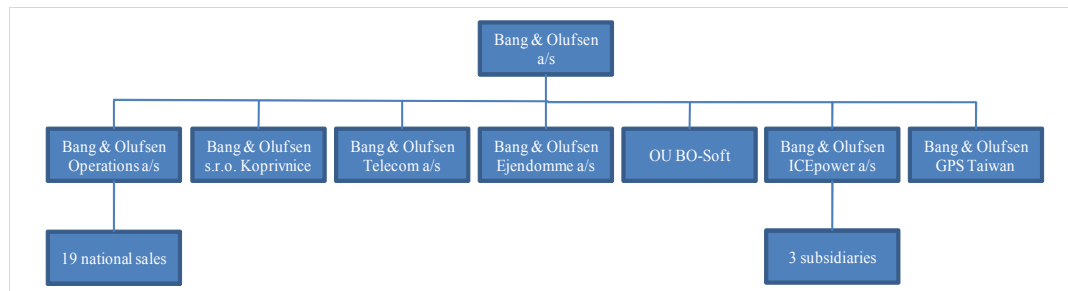
B&O se v poslední době zajímá hlavně o čínský trh a to ze dvou důvodů. Zprvce, protože čínská ekonomika velice rychle roste, a zadruhé poptávka po vysoce technologicky kvalitních výrobcích s evropským designem v Číně roste.

Zákazníci

B&O má 75% příjmů zajištěno z partnerství nebo joint venture s velkými společnostmi. B&O prodává a vyvíjí produkty pro firmy v různých odvětvích. Automobilový průmysl (Audi, BMW, Mercedes), nábytek (Natuzzi) a má uzavřené smlouvy s Rolex a Gucci na vývoj luxusních produktů pro vyšší třídu. Silná pozice na trhu a velká síť kontaktů na malé i velké firmy všude po světě, dělá z B&O velmi silného hráče na poli vysoce kvalitních audio/video produktů.

2.1.4 Externí schéma organizace

Struktura celé skupiny je ukázána na obrázku 2.1.



Obr. 2.1 – Externí schéma organizace¹⁷

- B&O Operations a/s Struer (vlastněno z 100%). Nákup, produkce, logistika, prodej audio/video produktů.
- B&O s.r.o. Koprivnice (vlastněno z 100%). Vývoj audio produktů.
- B&O Telecom a/s Struer (vlastněno z 100%). Vývoj a průzkum trhu na nové telefonní koncepty.
- B&O Ejendomme a/s Struer
- OU BO-Soft Tallin (vlastněno z 51%). Softwarový vývoj.
- B&O ICEpower a/s Lyngby-Tarbaek (vlastněno z 90%). Vývoj, produkce a výzkum zesilovačů.
- B&O GPS Taiwan

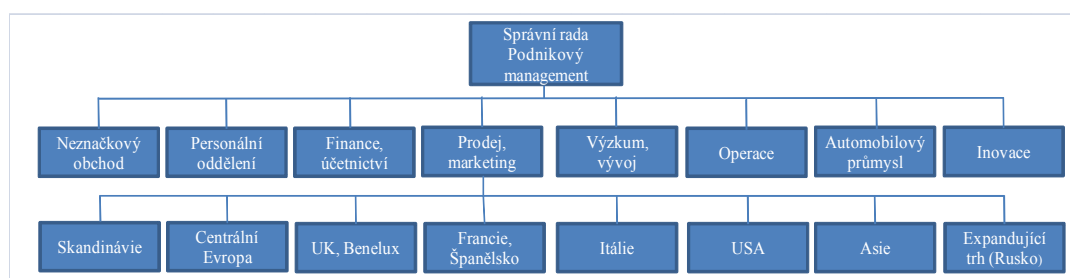
Z externí struktury B&O lze vyvodit skutečnost, že společnost má velmi malé zkušenosti se zakládáním výrobních zařízení v zahraničí. To jen potvrzuje fakt, že obrat

¹⁷ 68190_AnnualReport_0708_EN.pdf[online]. <http://www.bang-olufsen.com/UserFiles/File/Investors/68190_AnnualReport_0708_EN.pdf>

B&O tvoří z 88% export. Jediná výrobní hala, kterou B&O postavilo mimo Dánsko je v České Republice. Prodej a distribuční síť po celém světě, informovanost o poptávkách trhu a trendech ukazuje, že B&O má bohaté zkušenosti, jak dělat obchod globálně.

2.1.5 Interní schéma organizace

Nyní detailně popíši interní strukturu B&O. Je důležité vědět, které funkce jsou zastoupeny v centrále firmy pro správné rozhodnutí, které oddělení bude třeba také zřídit v novém výrobním zařízení, pokud bude doporučeno, a které nikoliv. Interní schéma je možno vidět na obrázku 2.2.



Obr. 2.2 – Interní schéma organizace¹⁸

Na vrcholu ploché pyramidy je management firmy, pod kterým je rovnoměrně rozděleno 8 různých funkčních oddělení:

- Neznačkový obchod – vývoj produkce a prodej zesilovačů
- Personální oddělení
- Finance a účetnictví
- Prodej a marketing
- Výzkum a vývoj
- Operace
- Automobilový průmysl
- Inovace

Interní struktura B&O je vysoce decentralizovaná, což zvyšuje flexibilitu a snižuje byrokracii. Tato struktura je častá u dánských společností.

¹⁸ 68190_AnnualReport_0708_EN.pdf[online]. <http://www.bang-olufsen.com/UserFiles/File/Investors/68190_AnnualReport_0708_EN.pdf>

2.1.6 Finanční zpráva

Provedením rozboru finanční zprávy za rok 07/08 zjistím, jakým trendem se ubírá obchodování B&O. Tato analýza je nezbytná pro vyvození správného závěru.

První polovina finančního roku 2007 odpovídala plánu a vyvrcholila nejúspěšnějším únorem všech dob. Kdežto druhá polovina roku byla charakterizována změnami na trhu a zpomalením prodeje jak v Evropě, tak i v USA. Ve 4. čtvrtletí společnost dojednala a uzavřela několik důležitých smluv. Například oddělení B&O, které se zabývá vývojem a prodejem audio systémů, uzavřela partnerství s automobilkou Mercedes-AMG.

Přestože je společnost celosvětově známá a prodává své výrobky na všech kontinentech, většina obratu pochází z Evropy.

Základní údaje za období 1/6 - 31/5	2006/07	2007/08	Rozdíl v %
Obrat	4375,7	4092	6,93
Hrubý zisk	2037,7	1892,4	7,68
Provozní zisk	530	194,7	172,21
Zisk před zdaněním	524,4	153,7	241,18
Čistý zisk	372,5	112,3	231,70

Obr. 2.3 (v milionech DKK)¹⁹

Jak lze vyčíst z obrázku 2.3, obrat a čistý zisk mají klesající tendenci a tento trend pokračuje také v současném roce 2008/2009. Ekonomická krize má vliv na podnikání B&O a to celosvětově. Proto je možné se domnívat, že tento trend bude pokračovat i v následujících měsících a blízké budoucnosti. Pokles prodeje produktů je možno vidět hlavně v zemích, které se v současné chvíli nacházejí v recesi tím, že klesá spotřeba a lidé jsou ochotni méně utrácet. A to hlavně za luxusní produkty. B&O se snaží nalézt cestu, jak si udržet vysoký standard a kvalitu svých výrobků. Jedna z variant je skrze snížení nákladů na výrobu, a tím zvýšení rentability svých produktů.

¹⁹ *BO_0805_FUK.pdf* [online]. <http://www.bang-olufsen.com/Userfiles/File/Investors/BO_0805_FUK.pdf>

2.1.7 SWOT analýza

Účelem SWOT analýzy je identifikovat silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby pro B&O. Vše je přehledně shrnuto na obrázku 2.4.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Jedinečné produkty, velmi silná značka, hlavně v Evropě a USA.• Unikátní funkcionalita jednotlivých produktů, propojení jednotlivých produktů B&O.• Kvalitní zvuk.• Silná distribuční síť.	<ul style="list-style-type: none">• Vysoká kvalita a jedinečný design u produktů B&O může být v čase ekonomické krize těžké prodat.• Cenová nepružnost produktů.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Obrovský a stále ne plně využitý potenciál na prodej výrobků v USA.• Technologické inovace, častější uvedení nových výrobků.• Vývoj v oblasti telefonů a automobilového průmyslu.	<ul style="list-style-type: none">• Zákazníci zvolí funkcionalitu na úkor designu.• Uzavírání obchodů po celém světě kvůli sílící ekonomické krizi.• Špatné načasování reklamní kampaně na produkty.

Obr. 2.4 – SWOT analýza

Pro B&O, stejně jako pro všechny ostatní firmy je důležité, že dokážou přeměnit jejich slabiny na silné stránky, nebo hrozby v příležitosti. Je zapotřebí, aby společnost o svých slabinách věděla a opravdu pečlivě pracovala na jejich odstranění.

Hlavní problém je třeba hledat v poklesu prodeje a celosvětové ekonomické krizi. Reklamní kampaň na podporu prodeje, by se mohla lehce minout účinkem a to je důvod, proč se B&O rozhodl zanalyzovat přesun části své výroby do zahraničí za účelem snížení výrobních nákladů, a tím pádem zvýšení marže.

3. APLIKAČNÍ PŘÍSTUP K MANAGEMENTU ORGANIZACE

V aplikační části bakalářské práce se budu věnovat pečlivému výběru místa. Zanalyzuji celý svět skrze různá kritéria na různých úrovních. Zaměřím na zvolenou zemi a porovnáám ji s Dánskem. Dojde k porovnání zaměstnanců obou zemí skrze Hofstedeho kulturní dimenze. Doporučím, které departmenty přesunout spolu s výrobou, a které zanechat pouze v centrále společnosti. Na závěr kapitoly budou shrnuty a vyčísleny úspory, které pro společnost vyplynou z této zahraniční investice.

3.1 Metody

Metody, které budu používat v této kapitole pro výběr nejvhodnějšího místa, budou volně vycházet z Beriho analýzy²⁰. Beriho analýza obsahuje určitý počet kritérií. Tyto kritéria jsou poté ohodnocena pro jednotlivé segmenty. Segment s nejvyšší hodnotou je nejvhodnější pro dané šetření. Tento segment je dále rozčleněn na menší segmenty a pomocí nových, upravených kritérií, jsou tyto segmenty opět ohodnoceny až do doby než dojde k výběru finální destinace. Snažil jsem se, aby celkové hodnocení bylo co nejobjektivnější, a podle toho jsem volil jednotlivá kritéria do určitých úrovní šetření.

3.2 Výběr místa

Mezinárodní situace si žádá aktivitu firem vzhledem k ekonomické krizi po celém světě a ta se nevyhýbá ani B&O. Firma musí rychle reagovat na propad prodeje svých výrobků všude po světě a jedním z řešení, jak se vymanit z krize, je přestěhovat výrobu svých výrobků do zahraničí. Do země, kde jsou výrobní náklady nižší než v Dánsku.

Bude nezbytné analyzovat podnikatelské prostředí B&O, podívat se blíže na jejich cíle, vizi a plány, zhodnotit jejich ekonomickou situaci a trend, jakým se ubírají a navrhnout nejlepší zemi, kam přestěhovat výrobu plochých televizorů.

²⁰ Hollensen, S.: Global Marketing (2007)

Výběr učiním na finančních, ale také nefinančních porovnáních hodnocených zemí. Je třeba vzít v úvahu postavení jejich dodavatelů, skladů a zákazníků.

Cílem B&O je produkovat vysoce technologicky kvalitní výrobky. Proto je třeba klást velký důraz na to, aby zákazníci stále měli v povědomí vysokou kvalitu výrobků, ať už výroba probíhá kdekoli.

V dalším bodě analýzy se budu zabývat, jaké oddělení doporučím k přestěhování spolu s výrobou, a které budou moci zůstat v centrále firmy.

3.2.1 Světové rozdělení²¹

Tak, aby bylo možné určit nejlepší zemi pro přesun výroby společnosti B&O, je nejprve nutné, rozdělit svět na kontinenty, zanalyzovat je a ohodnotit skrze různá kritéria na úrovni makroekonomické. Ohodnocení je učiněno ve srovnání s „vysněným profilem“, jaký je možno vidět na obrázku 3.1. Vysněný profil, stanovený top managementem, reprezentuje vhodné podmínky pro uskutečnění obchodu a nalezení vhodného prostředí pro založení výrobní haly.

Hodnocení je rozděleno do 3 úrovní od nejdůležitější po méně důležité. Úroveň A reprezentuje nejdůležitější faktory na makro úrovni.

Kritéria	Vysněný profil		
	A	B	C
Politická stabilita			
Ekonomický růst			
Infrastruktura			
Další zahraniční investice			
Podobnost kultury			
Angličtina			

Obr. 3.1 – Vysněný profil

Kontinenty, které budou porovnávány: Asie, Evropa, Amerika a Afrika.

Asie

Asie, jakožto největší kontinent s více než polovinou veškeré populace na světě, je možné si představit jako velký mix národností, kultur a jazyků.

²¹ CIA – The World Factbook [online]. <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>>

Politická stabilita je velmi různorodá. Je velice obtížné porovnávat země jako Japonsko a Severní Korea. Rozdíl je propastný ve všech ohledech. Proto je třeba si stanovit určitá pravidla a nedovolit, aby byl finální výstup příliš ovlivněn zeměmi, které se extrémně odchylují. Vlády těchto zemí se snaží dělat maximum k zalíbení se evropským investorům, avšak pořád se zde objevují různé typy problémů jako například vysoký stupeň korupce v celé politické sféře.

Kulturní rozdíly v porovnání s domácí zemí B&O, kterou je Dánsko, jsou obrovské. To je spojeno také se schopností mluvit anglicky. V Dánsku, kde se běžně dorozumí anglicky 90% obyvatelstva, což je i na evropský standard vysoce nadprůměrné. Toto číslo je s tím asijským jen těžce porovnatelné.

Infrastruktura obecně, je v Asii ve špatném stavu. Snad jen mezi velkými městy lze nalézt výjimky.

Ekonomický růst jde ruku v ruce s přicházejícími investory z Evropy a USA do této části světa. Shledávají zde výhodu hlavně v levné pracovní síle a možnosti sehnat materiál na výrobu téměř čehokoliv za velice výhodných podmínek.

Evropa

Ve většině evropských zemí je politický risk na minimální možné míře, snad jen s výjimkou zemí na Balkánském poloostrově. Kultura většiny zemí je podobná té dánské a to by mohlo být jedno z důležitých kritérií pro adaptaci nových pracovníků do zahraniční firmy. Ani z hlediska dorozumění se, by zde neměl být větší problém, protože anglicky zde mluví velké procento lidí.

Z hlediska investování v této části světa si mnozí investoři vybírají východní Evropu a to z důvodu podobného jako v Asii. Nižší náklady na pracovníka než v západní Evropě. Také daně mají tyto země obecně nižší než ty na západě.

Infrastruktura je na velice dobré úrovni. Mnoho letišť, propojených železnic a lodních přístavů je k dispozici po celé Evropě.

Ekonomický růst ve většině evropských zemí zpomalil vinou ekonomické krize, avšak i tak je zde potenciál hlavně v zemích, které se osamostatnily relativně nedávno, například po rozpadu Sovětského svazu.

Amerika

K zanalyzování Ameriky je nejprve nutné si ji rozdělit na dvě části. Severní Amerika, která se skládá jen z USA a Kanady je velmi odlišná od Jižní a Střední Ameriky.

Severní Amerika

Ekonomický růst v USA se po skandálu na hypotečním trhu zastavil a země upadla do recese. Lidé mají obrovské dluhy, a to by mohl být také vážný problém pro B&O, jelikož 36% prodeje je z amerického trhu.

Schopnost lidí mluvit anglicky, infrastruktura a politická stabilita je velice podobná jako v Dánsku. Vše na vysoké úrovni a politický risk je zde minimální.

Jižní a Střední Amerika

Politická stabilita v Jižní Americe je značně nejistá. Zhruba za posledních 20 let v této části světa měla nejedna země ekonomické problémy. Tyto země jsou stále hodně závislé na zemědělství, například zemím ve Střední Americe se říká banánové republiky.

Zahraniční investoři se na jihoamerický kontinent příliš neženou. Kultura je srovnatelná s kulturou v Asii, to znamená velmi odlišná od té, kterou hledá B&O. Anglickými znalostmi zde mnoho lidí neoplývá, zato španělsky se zde domluví člověk skoro všude. Je to dáno také tím, že některé země jsou zde antiamericky (to znamená proti anglicky) orientované.

Infrastruktura zde není na příliš vysoké úrovni. Ekonomický růst se za rok 2007 pohyboval kolem 6% v porovnání s rokem předchozím, ale s rostoucí ekonomickou krizí se očekává výrazné zpomalení ekonomik v regionu.

Afrika

Za posledních několik desetiletí udělala Afrika pokrok kupředu k lepší prosperitě, většímu bezpečí a demokracii. Ovšem i přesto, není možné adekvátně porovnávat africké země s Dánskem. Kultura, infrastruktura a schopnost dorozumět se anglickým jazykem je na velice špatné úrovni. Zdejší ekonomiky také nedosahují

úrovně evropských či asijských standardů a politický risk je zde vzhledem k diktátorskému pojetí vládnutí některých prezidentů značně vysoký.

Shrnutí

Ohodnocení jednotlivých kritérií pro jednotlivé kontinenty je možné vyčíst a porovnat na obrázku 3.2.

Kritéria	Vysněný profil			Evropa			Asie			Sev. Amerika			Jižní Amerika			Afrika		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Politická stabilita																		
Ekonomický růst																		
Infrastruktura																		
Další zahraniční investice																		
Podobnost kultury																		
Angličtina																		

Obr. 3.2 – Světová segmentace

Jak lze vyčíst z obrázku 3.2, kontinent, který se nejvíce přibližuje vysněnému profilu B&O je Evropa. I přesto, že Asie se také tomuto profilu velice přibližuje, kulturní rozdíly jsou až příliš veliké. Severní Ameriku zase nejvíce limituje současná ekonomická situace.

Evropa je kontinent k další analýze. Konkrétně lze pro tuto analýzu vyhradit pouze východní Evropu, jelikož cíl je jasný, a to snížit provozní náklady a to současně s tím, že značka B&O nebude poznamenána. Například kdyby výroba kvalitních plochých televizorů probíhala v Číně, široká veřejnost by si mohla myslet, že výrobky už nebudou dosahovat požadované kvality.

3.2.2 Segmentace – Východní Evropa

Tento region byl rozdělen do 4 částí tak, aby tyto jednotlivé části Evropy byly snáze porovnatelné. Rozdělení proběhlo následujícím způsobem:

- Litva, Lotyšsko, Estonsko
- Česká Republika, Slovensko, Polsko
- Maďarsko, Bulharsko, Rumunsko
- Rusko, Ukrajina, Moldavsko

Balkán, jakožto část Východní Evropy, byl kompletně vynechán z této segmentace, vzhledem k politické nejistotě a nestabilitě jednotlivých zemí. Jako příklad postačí neustálé rozdělování v současné chvíli již bývalé Jugoslávie. Poslední zemí, která není zařazena do této segmentace, je Bělorusko. Je to průmyslově-zemědělský stát se vzrůstající hospodářsko-politickou izolací. Tento důvod, společně s potlačováním lidských práv v zemi, je dostatečně negativní reklama pro všechny potenciální investory.

Litva, Lotyšsko, Estonsko

Tyto země jsou v důsledku velice podobné a největší rozdíl by se dal nalézt v dostupnosti vhodné pracovní síle a produktivitě. V tomto kritériu vychází vítězně Litva, v které ovládá alespoň 80% jeden cizí jazyk a okolo 30% dokonce dva cizí jazyky. Infrastruktura, je až na vodní dopravu, obdobná. Litva má jediný nemrznoucí přístav v Baltském moři. To znamená, že jako jediná, může používat lodní dopravu také v zimě. V oblastech firemních daní, HDP a měny se významné rozdíly mezi jednotlivými zeměmi opět nedají předpokládat. Všechny tyto země mají lokální měnu navázanou na euro. Žádné speciální regulace a restrikce pro zahraniční investory zde nejsou.

Všechny pobaltské země jsou bezesporu připraveny uvítat na svém území mnoho zahraničních investorů, ale s těsnou převahou pro B&O doporučuji Litvu.

Česká Republika, Slovensko, Polsko

Tato část Evropy se stejně jako pobaltské země velice rychle ekonomicky rozvíjí. Obzvláště po připojení se k Evropské Unii v roce 2004. Jedním z nejdůležitějších a nejatraktivnějších ukazatelů pro zahraniční investory je výše reálné mzdy v zemi. V tomto kritériu je nejvýhodnější zemí Slovensko. Pracovní síla od Polska se zde v průměru liší o desítky euro za měsíc. Co se měn jednotlivých zemí týče, jediné Slovensko od ledna roku 2009 přešlo na euro. Ostatní kritéria jsou shodná nebo velmi podobná a proto z těchto 3 středoevropských zemí doporučuji Slovensko

Maďarsko, Bulharsko, Rumunsko

Po vstupu Bulharska a Rumunska v roce 2007 do EU, dochází k investičnímu boomu obzvláště v Rumunsku. A to i navzdory, že nejnížší průměrná mzda je v Bulharsku. Investiční boom v Rumunsku má na svědomí také nejrychleji rostoucí HDP v této oblasti Evropy. Nejnížší firemní daně ovšem nabízí Bulharsko a to na úrovni 10%. Další kritéria jsou srovnatelná pro všechny země.

V této části Evropy se jedná o rizikovější investici pro B&O zejména pro zachování dobrého jména a značky firmy, která vyrábí ty nejkvalitnější výrobky ve svém oboru. I proto lze nalézt nižší hodnoty v celkovém srovnání vítězných zemí. Pro tuto oblast, vzhledem k nejnižším mzdám a daním, doporučuji Bulharsko.

Rusko, Ukrajina, Moldavsko

Tato část Evropy má poměrně jasného vítěze a to Rusko. Vyplyvá to hlavně z ekonomického vlivu Ruska na zbylé 2 země v oblasti. Firemní daně jsou také nejlépe nastaveny v Rusku, neboť to je jediná země z tohoto regionu, která je opravdu připravena přijímat zahraniční investory na svém území. Ukrajina a Moldavsko dělají teprve první kroky k vítání investorů ze zahraničí. Jejich zahraniční politika je stále příliš striktní. Výhody, které by zahraniční investor byl schopen získat, by nepřevýšily nevýhody. Ovšem ani Rusko není příliš připraveno na investice ze zahraničí. O tom svědčí hlavně ruská infrastruktura.

Shrnutí

Na obrázku 3.3 je možné vidět vítězné země jednotlivých regionů a jednotlivé porovnání s vybranými kritérii. Z pobaltských republik vyšla vítězně Litva, ze střední Evropy Slovensko, z jihovýchodní části Evropy Bulharsko a z východní části Evropy jsem vybral Rusko. Váhu u jednotlivých kritérií jsem zvolil tak, jak jsem jednotlivá kritéria považoval za důležitá. Větší váha = větší důležitost pro analýzu. Například produktivita je s váhou 5 mnohem důležitější než měna s váhou 2. Je mnohem důležitější sehnat schopné a kvalitní pracovníky v dostatečném počtu a za rozumnou mzdu, než jestli měna ve zvolené zemi je euro, nebo není. Váhy jsou nastaveny tak, aby

při maximálním součtu jednotlivých kritérií, která mohou být ohodnocena v rozmezí 0-4 dala maximální skóre 100.

		Litva		Slovensko		Bulharsko		Rusko	
Kritéria	Váha	Hodnocení	Celkem	Hodnocení	Celkem	Hodnocení	Celkem	Hodnocení	Celkem
Produktivita	5	4	20	3	15	4	20	4	20
HDP	3	4	12	4	12	3	9	3	9
Firemní daně	4	4	16	4	16	4	16	3	12
Měna	2	3	6	4	8	2	4	2	4
Regulace pro obchod	5	4	20	4	20	3	15	4	20
Infrastruktura	3	3	9	3,5	10,5	2	6	1,5	4,5
Míra investic	3	4	12	3	9	3	9	2,5	7,5
Celkem	25		95		90,5		79		77

Obr. 3.3 – Evropská segmentace

Litva je země, která dosáhla nejvyššího bodového součtu ve všech zvolených kritériích, a proto je to země, kterou doporučuji pro B&O na přesun výroby plochých televizorů. Dále stručně zanalyzuji obchodní prostředí Litvy.

3.2.3 Analýza Litvy

Stabilní politické a makroekonomické prostředí

Členství v Evropské unii a Severoatlantickém paktu dělá z Litvy politicky stabilní zemi a jako důkaz toho, byl litevský prezident zvolen evropským prezidentem roku 2007.

Členství ve WTO a v Schengenském prostoru, napomáhá být více konkurenceschopný na pracovním trhu a také v kvalitě dostupných lidských zdrojů. Kooperace se zeměmi, které jsou také v těchto organizacích, je mnohem jednodušší než dříve.

Vláda podporuje nové investice v zemi daňovými reformami. To dělá zemi pro zahraniční investory velice zajímavou a už mnoho velkých firem zde má své výrobní oddělení.

Výhodná geografická pozice a infrastruktura

Litva je situována mezi rostoucím východoevropským trhem (Rusko) a západní částí Evropy. B&O je doporučeno založit výrobní halu v tzv. „volné ekonomické zóně“,

kteřa poskytuje daňové úlevy a ty v porovnání s těmi dánskými jsou obrovské. Co se týče pohybu produktů do skladů po celém světě lze využít jak leteckou, železniční, pozemní tak i vodní dopravu. Litva má jednu z nejlepších infrastruktur z baltských zemí. Na východě země se nachází jediný nemrznoucí přístav v Baltském moři – Klaipėda. Vše lze přehledně vidět na obrázku 3.4.



Obr. 3.4 – Infrastruktura Litvy²²

Lidské zdroje

Občané Litvy jsou mnohojazyčně nadaní. Kolem 80% umí mluvit rusky a každý třetí Litevec ovládá angličtinu. Ruské znalosti jsou nutné pro komunikaci rychle se rozvíjejícího se trhu v Rusku a angličtina je zase nutná pro komunikaci s dánským vedením společnosti B&O a dodavateli všude po světě. Vysokoškolské vzdělání má asi 40% pracovní síly.

Konkurenceschopné podnikatelské prostředí

Litevské daně patří k nejnižším v Evropské Unii. Nedávno sice daně pro firmy v zemi vzrostly z 15% na 20%, ale stále je zde obrovská výhoda v porovnání s těmi dánskými, které jsou jedny z nejvyšších na světě. Dále jsou zde zastoupeny bezplatné

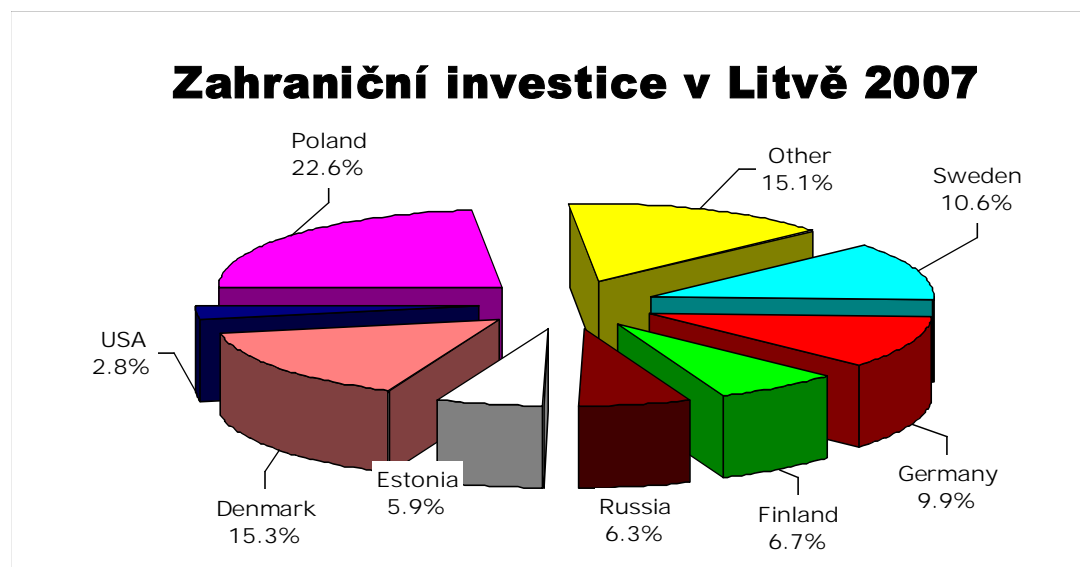
²² *Refresh in Lithuania* [online]. <http://www.development.lt/2006/uploads/images/dir41/dir2/9_1.php>

ekonomické zóny, které poskytují další daňové výhody a úlevy. Kvalita pracovní síly na trhu je v porovnání s její cenou mnohem levnější než v Dánsku, což je úzce spojeno s hlavním cílem a to udržet výrobní náklady co nejnižší je to možné. V tomto případě skrze nízké mzdy.

Zahraniční investice v Litvě

Mnoho firem s vysoce technologickými produkty (Microsoft, Siemens, IBM) už postavilo své výrobní haly v Litvě, neboť to shledali velice výhodné a rentabilní. Pro přesunutí výroby nebo celého podniku do Litvy měli spoustu důvodů. Některé se týkají vládních pobídek, odlehčení od daní z pozemku, různé stimuly k vývoji a výzkumu. Další se týkají snížení nákladů na výrobu.

Dánské společnosti jsou druhý největší investor v Litvě, jak lze vyčíst z litevského statistického úřadu. Vše lze vyčíst na obrázku 3.5. I to by měl být pozitivní indikátor pro B&O, proč shledat Litvu jako velice atraktivní pro přesun výroby.



Obr. 3.5 – Největší investoři v Litvě²³

²³ Lithuania – the Smart Move [online]. <http://www.baltnetus.com/2events%2014_paslauskas.ppt>

Měna

Litva, stejně jako Dánsko, je členem evropského mechanismu směnných kurzů II. Litevská měna je tudíž navázána k euru a její hodnota je 3,4528 litas za jedno euro. Do eurozóny vstoupí obě země nejdříve po roce 2010.

Všechny faktory vyjmenovány výše, svědčí o zdravém podnikatelském prostředí. Samozřejmě, že jednotlivé faktory se mohou město od města lišit, a proto je nutné vybrat nejlepší místo v zemi a důkladně ho zanalyzovat.

3.2.4 Litva – Lokální umístění

B&O se rozhodl soustředit na redukci svých výrobních nákladů a to je cíl, který vede podnik k investicím za hranicemi jejich domovské země. Litva je doporučena země a nyní je třeba rozhodnout, které město se pro B&O hodí nejvíce. Kde doporučit založení výrobní haly plochých televizorů.

V závislosti na výběr nejvhodnějšího města jsem zvolil 3 nejdůležitější, která budou popsána níže. Následuje jejich srovnání vybranými kritérii. Informace o městech, jsem získal zejména z jejich oficiálních stránek²⁴ a ze stránek litevského statistického úřadu²⁵.

- **Vilnius** je hlavní město Litvy, důležité ekonomické centrum a jedno z největších finančních center v pobaltských republikách. I přesto, že je domovem jen pro 15% veškeré populace v zemi, tvoří zhruba 35% HDP.
- **Kaunas** je druhé největší město v zemi. Po druhé světové válce se z něj stalo hlavní průmyslové město v Litvě. Produkuje zhruba čtvrtinu veškerého průmyslu v zemi.
- **Klaipeda** je třetí největší město a zároveň jediný litevský přístav, který celoročně spojuje obchodování po vodě s Německem a Švédskem. Je to nejdůležitější dopravní uzel v zemi, protože nabízí všechny formy dopravy.

²⁴ *Vilnius City Municipality* [online]. < <http://www.vilnius.lt/newvilniusweb/index.php/263/?env=110> >; *Kauno miesto savivaldybe* [online]. < <http://kaunas.lt/go.php/lit/English> >; *Klaipeda city information portal* [online]. < <http://www.klaipeda.lt/klaipeda/index.jsp> >

²⁵ *Statistics Lithuania* [online]. < http://www.baltnetus.com/2events%2014_paslauskas.ppt >

K porovnání těchto 3 měst, B&O zvolil 8 kritérií, která nyní budou ohodnocena:

1. **Práce** – mzdy, dostupnost pracovní síly, míra absence, vzdělanost
2. **Trh** – velikost, trendy, poptávka, klima, konkurence, lokace
3. **Dodavatelé** – dostupnost, kapacity místních dodavatelů, cena, lokace, kvalita
4. **Místní infrastruktura** – dostupnost a kvalita místních veřejných služeb
5. **Logistika** – dostupnost a kvalita všech druhů dopravy
6. **Umístění** – dostupné místo na expanzi, postoj místní komunity
7. **Vláda** – postoje a názory jednotlivých měst na nové investory, daně, tarify, stabilita
8. **Kvalita života** – náklady na žití, klima, kultura, míra kriminality, školy

Ohodnocení jednotlivých měst a vzájemné porovnání se nachází na obrázku 3.6.

Lokální kritéria	Lokální ohodnocení: 1 (nejnižší) až 5 (nejvyšší)		
	Vilnius	Kaunas	Klaipeda
Práce	2	3	4
Trh	3	3	3
Dodavatelé	3	3	3
Místní infrastruktura	4	4	5
Logistika	3	3	4
Umístění	2	4	3
Vláda	3	4	4
Kvalita života	4	2	2
Průměr (= suma/8)	3	3,25	3,5

Obr. 3.6 – Litva (lokální umístění)²⁶

Všeobecně je v těchto 3 městech spousta věcí podobná, ne-li přímo stejná, protože to jsou hlavní města svých regionů. Hodnocení kritérií je z informací získaných na stránkách litevského statistického úřadu. Informace jsou z roku 2007.

Klaipeda je nejmenší z těchto 3 měst. Z výzkumu vychází, že zde lze nalézt nejnižší mzdy a také cenu půdy za metr čtvereční. Cena půdy²⁷ se zde pohybuje okolo 70-200 euro/m² v průmyslové zóně, která se nachází v jižní části města. Podnikatelské prostředí zde není lepší než v ostatních městech, ale jelikož B&O má v plánu exportovat téměř veškerou svou výrobu ze země, tak tento faktor není pro společnost až tak relevantní. Konkurence zde není tak velká, z toho přímo vyplývá, že nalézt a najmout

²⁶ *Statistics Lithuania* [online]. c2005. <<http://www.stat.gov.lt/en/>>

²⁷ *Lithuanian Development Agency* [online]. <<http://www.lepa.lt/en/index.html>>

správné lidi na správná místa bude jednodušší než ve zbylých dvou městech. Logistika jednoznačně nejlépe vyznívá pro Klaipedu, neboť jako jediná, nabízí vodní dopravu jako alternativu dopravě pozemní.

Jak lze vidět na obrázku 3.6, Klaipeda dosáhla nejvyššího bodového součtu ze všech zvolených kritérií a i do budoucna se předpokládá, že by toto postavení měla udržet. Proto jsem se rozhodl doporučit Klaipedu, jako město pro B&O k založení výrobního oddělení.

3.3 Založení nové organizace

Přesun produkce plochých televizorů do Litvy vyžaduje vybudovat také novou organizaci B&O.

V hlavním sídle firmy v Dánsku je zastoupena veškerá organizace a to jak na ploché televizory, tak i na zbylé produkty, které B&O vyrábí.

Nejprve se B&O musí vyrovnat s možnými kulturními rozdíly mezi zeměmi. K tomu poslouží Hofstedeho kulturní dimenze. Na té se zobrazí všechny kulturní rozdíly a podle toho by se poté B&O měl řídit. Tato analýza by také měla napomoci k úspěšné implementaci firemní kultury B&O ve výrobním oddělení v Litvě, která je bezesporu odlišná od té, na kterou jsou zvyklí litevští zaměstnanci v litevských firmách s čistě litevským managementem.

3.3.1 Hofstedeho kulturní dimenze – aplikační část

Jednotlivé dimenze Hofstedeho kulturní analýzy jsou popsány v kapitole 1.3.

Faktory, které budu porovnávat, jsou:

- Maskulinita
- Vzdálenost moci
- Individualismus
- Vyhýbání se nejistotě

U všech faktorů Hofstedeho kulturní dimenze se vychází ze škály hodnot v rozmezí 1-120.²⁸

Maskulinita

Litva má na Hofstedeho stupnici maskulinní kulturu na 60, zatímco Dánsko na 16. To znamená, že je zde obrovský kulturní rozdíl, se kterým si B&O bude muset poradit. Litva je maskulinní země a B&O se bude muset přizpůsobit, jinak by mohly hrozit časté konflikty ze strany zaměstnanců. Doporučeno bude najmout pouze pár dánských představitelů do litevské organizace na prosazování strategie, kterou určuje vedení firmy.

Vzdálenost moci

I zde nalezneme obrovský rozdíl mezi srovnávanými zeměmi. Zatímco v Dánsku je vzdálenost moci minimální na hodnotě 18, v Litvě je poměrně vysoká, konkrétně 68. Dánové věří v rovnost ke každému občanovi a možnosti vypracovat se ve společnosti bez kladení důrazu na sociální status.

Dánská struktura organizace je rovná, to znamená, že v ní lze nalézt jen pár stupňů mezi řadovým zaměstnancem a vrcholovým manažerem. Kdyby prosazovalo B&O toto rozložení v Litvě, mohlo by čelit kulturním problémům a nedorozuměním. Bezesporu je dánská struktura řízení mnohem flexibilnější a efektivnější, ale nedá se použít vždy a všude. Užitá v jiném sociálním cítění už by nemusela být zdaleka tak efektivní, a když se k tomu připočtou i případné rozpory, lehce se může stát, že bude i kontraproduktivní.

Individualismus

Dánsko je považováno za silně individualistickou zemi s hodnotou 74, ale v tomto ukazateli se Litva příliš neliší se skóre 60.

V B&O je týmová práce důležitá, ale každý má právo na svůj vlastní názor a vysokou míru nezávislosti. V tomto bodě by kulturní problémy neměli nastat, jelikož hodnoty individualismu, jakožto jedné z dimenzí Hofstedeho analýzy, jak pro Dánsko, tak pro Litvu jsou podobná.

²⁸Geert Hofstede cultural dimensions [online]. <<http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/>>

Vyhýbání se nejistotě

V Litvě jsou hodnoty indexu vyhýbání se nejistotě velmi vysoké (93) v porovnání s nízkými hodnotami Dánska (23). Litevci se snaží vše dopředu a do posledního detailu naplánovat, jen aby se vyhnuli nejistotě.

B&O se bude snažit svou kulturu prosazovat i v Litvě. Proto musí klást veliký důraz na výběr svých zaměstnanců, aby měli nízký stupeň vyhýbání se nejistotě. U B&O je třeba navyknout své nové zaměstnance na tento stupeň, protože produkty B&O nejsou vyráběny hromadně. Je proto nutné aby byli flexibilní a dokázali vhodně a včas reagovat na možné problémy.

3.3.2 Stupeň rozdělení organizace

Na obrázku 3.7 jsou představeny hlavní výhody a nevýhody přesunu jednotlivých oddělení organizace do Litvy nebo jejich udržení a řízení z Dánska. Oddělení, která jsou doporučena přesunout do Litvy, jsou vyjmenovány a charakterizovány níže.

	Rozdělení organizace	
	Výhody	Nevýhody
Litva	Blíže u procesu výroby	Nutné zaškolení
	Rychlejší zpětná vazba	Časově a finančně náročné ze začátku
	Vyšší stupeň nezávislosti	
	Zaměření jen na TV	
	Flexibilita	
	Nížší náklady na prac. sílu	
Dánsko	Existující oddělení	Daleko od procesu výroby
	Snadnější komunikace s vedením	Rozptýlení obchodních aktivit
		Nákladnější na prac. sílu

Obr. 3.7 – Rozdělení organizace B&O

3.3.3 Přesun oddělení do Litvy

Všeobecně je lepší, když jsou oddělení (zejména kontrola výroby, strategický nákup, logistika a údržba) v blízkosti výroby samotné, z důvodu rychlejší zpětné vazby a reakčního času. Jestliže dojde k různým druhům změn a nenadálým situacím, oddělení

v těsné blízkosti výrobní haly, dokážou reagovat přesněji a efektivněji, než oddělení na několik set kilometrovou vzdálenost.

Rychlost rozhodnutí, na které v některých případech může záviset i zastavení výroby, je také důležitý argument, proč přesunout oddělení do Litvy. To zvyšuje také stupeň autonomie, který může být také dobrý motivační prvek pro zaměstnance, že si nepřipadají závislí na mateřské společnosti.

Přesunem jednotlivých oddělení do Litvy docílí B&O toho, že každá společnost se bude moci starat jen o produkty, které přímo vyrábí, čímž zvýší efektivitu práce. Litevské oddělení se budou starat pouze o ploché televizory a dánské oddělení o produkty vyráběné v Dánsku.

Poslední argument, ale ne méně důležitý je, že litevští zaměstnanci mají nižší průměrné mzdy než jejich dánští kolegové. Nicméně rozdíly nebudou tak obrovské jako v průměrných platech těchto zemí, neboť práce pro B&O vyžaduje určitou formu specializace a zodpovědnosti.

Shrnutí nevýhod proč udržet oddělení v Dánsku, je výčet, který platí jen krátkodobě. Jedná se o nalezení a vytrénování nových zaměstnanců, které určitě bude stát nemalé peníze. Také začlenění do kultury, kterou B&O prosazuje, nemusí být snadný úkol a bude to stát i spoustu času. Avšak z dlouhodobého hlediska, až tohle všechno bude učiněno a noví zaměstnanci budou začleněni do společnosti, se tyto nevýhody promění ve výhody. Například jak už bylo řečeno v podobě nižších platů na zaměstnance.

3.3.4 Udržení oddělení v Dánsku

Jen pouhým okem lze z obrázku 3.7 vypožorovat, že výhody přesunutí jednotlivých oddělení do Litvy, předčí jejich udržení v Dánsku. Veškerý výčet výhod a nevýhod, proč udržet oddělení v Dánsku, by byl jen opozitní tvar toho, proč je přestěhovat do Litvy.

3.3.5 Doporučení k založení oddělení

Jednoznačně doporučuji založit nová oddělení k výrobní jednotce v Litvě. Výčet oddělení, která považuji za důležitá k založení, je rozepsán níže.

Rada

Doporučuji, založit malou radu pro řízení celého závodu. Měla by být složena jak z manažerů z dánské mateřské společnosti, tak i z nových lidí z Litvy. Dánští reprezentanti budou prosazovat cíle, kulturu a politiku mateřské společnosti. Litevští manažeři budou pomáhat při komunikaci se zaměstnanci a budou se snažit předcházet možným kulturním problémům.

Personální oddělení (HR)

Jelikož B&O není úplně obeznámeno s podnikatelským prostředím v Litvě, doporučení na založení tohoto oddělení je na místě. Řídit by jej měli čistě lokální zaměstnanci. Ti nejlépe by měli vědět, po případné konzultaci s dánskými kolegy, jaké lidi hledat, najmout, zaškolit a udržet. HR by také mělo řešit případné kulturní nedorozumění a konflikty.

Výrobní oddělení

Výrobní manažer je odpovědný za chod celé výroby plochých televizorů. Ke zvýšení produktivity a efektivity pracovního personálu na výrobě je doporučeno najmout místního manažera na výrobu. Vzhledem ke znalosti místních poměrů, by měl vědět jak správně motivovat zaměstnance.

Finanční oddělení

Z důvodu, pokud možno co největšího osamostatnění litevské společnosti, je finanční oddělení na řízení svých disponibilních zdrojů nezbytnou nutností. Hlavním úkolem, bude jako u všech finančních oddělení, maximalizovat zisk a redukovat náklady na minimum. Jedna z odnoží finančního oddělení bude oddělení účetní, které povede daňovou a účetní evidenci.

Oddělení na kontrolu kvality

B&O vyrábí vysoce technologicky náročné produkty a výroba plochých televizorů není výjimkou. Proto je třeba založit oddělení na kontrolu kvality výroby. B&O tak předejde vysoké zmetkovitosti a hlavně ztrátě pověsti firmy, která vyrábí vysoce kvalitní produkty.

Oddělení na strategický nákup

Mít místní nákupní oddělení je určitě rozumný tah. Do budoucna by toto oddělení mohlo vyhledávat místní dodavatele, vyjednat lepší podmínky, a vzhledem ke vzdálenosti, snižovat náklady.

Logistika

Logistické oddělení je v případě firmy, která rozesílá své výrobky po celém světě, nezbytnou nutností. Hlavně ze začátku, bude pomoc od dánských zkušených manažerů na logistiku, velmi vítaná. Přece jen Litva a Dánsko jsou vzdálenostně, v celosvětovém měřítku, nedaleko od sebe a proto bude spousta logistických cest adoptována z mateřské společnosti.

Oddělení údržby

Oddělení údržby by mělo předcházet možným problémům a výpadkům výroby, tím udržet plynulý chod výroby, a zabránit tak možným ztrátám.

3.4 Úspora nákladů

Hlavní důvod, proč B&O uvažuje o přestěhování výroby plochých televizorů je ten, že už nedosahuje takového zisku jako v minulých letech, a proto se snaží snížit své náklady na výrobu. Oblasti, na které se zaměřuje nejvíce, jsou tyto:

- Náklady na mzdy
- Daně

3.4.1 Mzdové náklady

Ze samotného porovnání průměrné mzdy v Litvě a v Dánsku lze jednoduše vyčíst, že zde lze ušetřit nemalé mzdové náklady. Samozřejmě nelze vycházet jen z průměrných mezd. Faktorů, které ovlivňují mzdy u B&O je hned několik. Záleží na specializaci a míře zodpovědnosti. Ovšem pro ilustrační znázornění, kolik by bylo možné ušetřit na jednoho pracovníka, využijí právě průměrné mzdy obou zemí.

Minimální a průměrné mzdy v obou zemích lze nalézt na obrázku 3.8. Údaje o mzdách jsou z roku 2006.

Mzdy	Litva	Dánsko
Minimální měsíční mzda	232,00	2200,00
Průměrná měsíční mzda	648,00	3500,00

Obr. 3.8 – Minimální a průměrná mzda (EUR) Litvy²⁹ a Dánska³⁰

Porovnáním těchto mezd vyjde velice zajímavá mzdová úspora. Výpočet na 100 zaměstnanců, které by mohlo výrobní zařízení v Litvě zaměstnat, je možný nalézt na obrázku 3.9.

	Mzda/měsíc	Mzda/rok	Mzda/10 let
100 zaměstnanců (Dánsko)	350 000,00	4 200 000,00	42 000 000,00
100 zaměstnanců (Litva)	64 800,00	777 600,00	7 776 000,00
Rozdíl	285 200,00	3 422 400,00	34 224 000,00
Rozdíl (%)	540,12	540,12	540,12

Obr. 3.9 – Porovnání mezd (EUR) na 100 zaměstnanců³¹

Jak lze vidět, mnoho nákladů spojených s pracovní silou lze ušetřit, přestěhováním výroby z Dánska do Litvy. Je třeba ale podotknout, že mzdy v Litvě pravděpodobně porostou rychlejším tempem než mzdy v Dánsku. To by znamenalo, že dlouhodobě tento rozdíl v nákladech na pracovníky bude klesat.

Inflace je přítomna ve všech zemích a více se projeví v zemích s rychleji rostoucí ekonomikou, kterou bude v tomto případě Litva. Ať už z důvodu příchodu nových investorů do země nebo dalších.

Na obrázku 3.10 je proto možné vidět, jak by se mohla situace vyvinout v několika následujících letech a jak by se to promítlo do úspory na mzdách. Byla porovnána výchozí situace a 3 situace, které by v budoucnu mohly nastat vzhledem k rychlejšímu ekonomickému růstu Litvy.

1. V bílém sloupci jsou mzdy beze změny.
2. Ve žlutém sloupci stouply litevské mzdy o 5% a dánské o 2%.
3. V oranžovém sloupci stouply litevské mzdy o 15% a dánské o 4%.
4. V červeném sloupci stouply litevské mzdy o 25% a dánské o 6%.

²⁹ *Finansu ministerija* [online].

<http://www.finmin.lt/web/finmin/aktualus_duomenys/makroekonomika#l>

³⁰ *Earnings – StatBank Denmark* [online].

<<http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/SelectTable/omrade0.asp?SubjectCode=17&PLanguage=1&ShoNews=OFF>>

³¹ Vychází ze stejných zdrojů jako obr. 3.8

	Mzdy			
	Litva			
Nárůst mezd	100%	105%	115%	125%
Průměrná měsíční mzda	648,00	680,40	745,20	810,00
Mzda - 100 zaměstnanců/měsíc	64 800,00	68 040,00	74 520,00	81 000,00
Mzda - 100 zaměstnanců/rok	777 600,00	816 480,00	894 240,00	972 000,00
Mzda - 100 zaměstnanců/10 let	7 776 000,00	8 164 800,00	8 942 400,00	9 720 000,00
	Dánsko			
Nárůst mezd	100%	102%	104%	106%
Průměrná měsíční mzda	3 500,00	3 570,00	3 640,00	3 710,00
Mzda - 100 zaměstnanců/měsíc	350 000,00	357 000,00	364 000,00	371 000,00
Mzda - 100 zaměstnanců/rok	4 200 000,00	4 284 000,00	4 368 000,00	4 452 000,00
Mzda - 100 zaměstnanců/10 let	42 000 000,00	42 840 000,00	43 680 000,00	44 520 000,00
	Úspora			
Úspora za 10 let	34 224 000,00	34 675 200,00	34 737 600,00	34 800 000,00
Úspora v %	540,12	524,69	488,46	458,02

Obr. 3.10 – Porovnání předpokládaných budoucích mezd (EUR)³²

Z obrázku 3.10 lze vyvodit, že porovnáváním současných průměrných mezd, lze uspořít 540% na zaměstnance. V případě, že ovšem v průběhu 10 let litevská průměrná mzda vzroste o 25% a přitom dánská pouze o 6%, stále bude činit úspora na zaměstnance zhruba 458%.

Za zmínku také stojí, že litevští pracovníci patří k nejlepším v Evropě. Procento litevské populace s vyšším vzděláním je dvakrát vyšší než u bývalé EU-15 a je také nejvyšší v pobaltských zemích.

3.4.2 Daně

Daň z příjmu právnických osob v Dánsku za posledních pár let drasticky klesla až na nynější úroveň 25%. B&O jakožto firma se sídlem na Jutském poloostrově plně podléhá daňovým povinnostem Dánska.

Daň z příjmu právnických osob v Litvě je 20%. Jestliže společnost obchoduje nebo vyrábí v bezplatné ekonomické zóně je zvýhodněna. Za prvních 6 let obchodování je daňová sazba nastavena na 0% obvyklé sazby a dalších 10 let na 50% běžné sazby.

Daň z přidané hodnoty je v Litvě také nižší. V Dánsku je DPH 25% a v Litvě pouze 19%.

Je zde možnost, aby B&O využil tyto daňové benefity, pokud své podnikání zorganizuje správným způsobem. V souladu s dánským ministerstvem, které má na

³² Vychází ze stejných zdrojů jako obr. 3.8

starosti daně, je třeba, aby společnost v Litvě byla 100% vlastněna a situována v zemi z Evropské unie. Může se to zdát hodně finančně náročné, ale záleží to jen na rozhodnutí rady B&O.

Výrobní halu je doporučeno situovat v bezplatné ekonomické zóně, která se nachází v Klaipede, tak aby mohly být plně využity velká daňové úspory.

Jak rozsáhlé mohou být daňové úspory lze vyčíst z obrázku 3.11.

	Rok (0-6)	Rok (6-16)	Rok (16-a více)
Firemní daně - Dánsko	25%	25%	25%
Očekávaný EBIT (EUR)	100 000 000	100 000 000	100 000 000
Výsledek po zdanění (EUR)	75 000 000	75 000 000	75 000 000
Firemní daně - Litva	0%	10%	20%
Očekávaný EBIT (EUR)	100 000 000	100 000 000	100 000 000
Výsledek po zdanění (EUR)	100 000 000	90 000 000	80 000 000
Úspora na daních (EUR)	25 000 000	15 000 000	5 000 000

Obr. 3.11 – Úspora na daních³³

I po 16 letech podnikání v Litvě, kdy B&O bude muset začít platit běžné daně z příjmu právnických osob, je rozdíl úspor 5% v porovnání s Dánskem.

³³ FEZ – Klaipeda Free Economic Zone [online]. <<http://www.fez.lt/>>

4. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Analyzováním podnikání B&O jsem zjistil, že v posledních letech prodej produktů B&O klesá a tento trend stále pokračuje. Největší podíl na tom má současná ekonomická krize. Problém je, že produkty B&O jsou velice drahé, luxusní zboží. To ve spojitosti s ekonomickou krizí, kdy se lidé snaží šetřit a příliš neutrácet, nenabízí zrovna růžové vyhlídky na budoucí podnikání společnosti.

B&O má mnoho zkušeností s exportem svých produktů nebo zakládání prodejních a marketingových oddělení v zahraničí. Jen malou zkušenost má se zakládání výrobního zařízení v zahraničí.

Region, který doporučuji pro B&O k přesunu výroby plochých televizorů je Východní Evropa, kde se podnikatelské prostředí jeví velice atraktivně. Litvu doporučuji jakožto cílovou zemi, kterou jsem vybral skrze mnohá kritéria. Město, které jsem zvolil jako nejvhodnější, je Klaipeda. Třetí největší město v zemi s excelentní logistickou sítí, vysokým počtem vysokoškolsky vzdělaných lidí a bezplatně ekonomickou zónou, která poskytuje daňové výhody.

Dále doporučuji vybudovat kompletně novou organizaci a poskytnout tak dostatečnou autonomii dceřiné společnosti. Jen tak lze zároveň dosáhnout obrovských daňových úlev, které Litva může společnosti poskytnout.

Největší nákladové úspory lze nalézt v zaměstnaneckých mzdách a daních. Vše je podrobně a přehledně popsáno v kapitole 3.4. Na detailnější výpočty a celkové vyčíslení úspory financí, v porovnání s investicí do nové budovy, výrobních strojů a zaškolení zaměstnanců, bych potřeboval mnohem více prostoru, než v této bakalářské práci mám.

Kvůli mnoha externím a interním faktorům může realizace projektu nabrat zpoždění nebo, v nejhorším případě, zkrachovat. Je třeba brát tyto faktory vážně a připravit se na všechny z nich. Nyní uvedu, na která rizika by si B&O měl dávat největší pozor, a jak by mohla v nejhorším případě skončit investice v Litvě.

4.1 Rizika

Největší výhody pro B&O lze nalézt v úsporách na daních a ve mzdách. To znamená, že jestliže projekt přesunu výroby plochých televizorů uspěje, nic nebrání tomu, jak snížit náklady společnosti z dlouhodobého hlediska. Ovšem stále je třeba vše pečlivě naplánovat a nepodcenit, protože i malá chyba může znamenat obrovskou ztrátu pro firmu.

V případě, že podnik hodlá učinit strategické rozhodnutí, tak jako v případě B&O, je třeba si ujasnit, co by mohlo celou akci překazit a předem se na všechny faktory ovlivňující úspěch celé akce připravit. Jen tak lze zvýšit šanci úspěchu.

Zde je výčet rizik, která by mohli nejvíce ohrozit celou akci:

1. **Fyzický přesun produkce.** B&O může zvolit jednu ze dvou alternativ.
 - a) Přesun produkčního zařízení z Dánska do Litvy. Jestliže je nákup nových strojů velice drahý, kapitál může být ušetřen, jestliže B&O přesune kompletní zařízení na výrobu plochých televizorů do nové výrobní haly. Nevýhoda této alternativy je, že je třeba nadpracovat ploché televizory do budoucna a naplnit tak sklady. To bude velice nákladné. Další riziko je spojené s plnými sklady televizorů, které mohou vyjít z módy a B&O by je musel prodávat pod běžnou cenou, jen aby se jich zbavil.
 - b) Nakoupení nového výrobního zařízení pro litevskou výrobní halu. Tato alternativa je z krátkodobého hlediska náročnější na kapitál, ale z dlouhodobého hlediska by se tyto peníze mohly vrátit, jelikož není třeba naplňovat sklady. Také není tato varianta tolik riziková. Kdyby cokoliv nepředvídatelného překazilo plán B&O na přesun výroby do Litvy, téměř okamžitě by zase mohla vyrábět továrna v Dánsku.
2. **Nezkušenost v investicích v zahraničí.** B&O má jen malou zkušenost v zakládání výrobního zařízení v zahraničí. Doposud založili jen malou výrobní halu v České republice. Proto bych doporučil, nalézt místní podnikatele nebo agenty, kteří se vyznají v místním podnikání a mají zkušenosti se zakládáním výrobního zařízení.
3. **Nízká nezaměstnanost v regionu.** Jestliže nastane tato situace, může vzniknout frikční nezaměstnanost, kdy společnosti začnou bojovat o své zaměstnance.

K udržení poté budou muset nabídnout například speciální benefity nebo zvýšený plat. To znamená zvýšení celkové mzdy zaměstnanců a možné překročení rozpočtu.

4. **Změna vlády.** Zatím jsou firemní daně na relativně nízkých 20% (případně 13% pro malé společnosti), což dělá obrovský rozdíl ve srovnání s Dánskem. Jestliže vláda nařídí zvýšení daní, přímo ovlivní i podnikání B&O.
5. **Import/export nařízení.** Litva zatím nemá žádná speciální import/export nařízení, které by přímo ovlivňovali podnikání a působení B&O v Litvě. Jestliže budou nějaké zavedena, může to mít neblahý vliv na setrvání B&O v Litvě. Představitelé společnosti by proto měli sledovat, jak se vyvíjí politická situace v zemi.

4.2 Nejhorší případ

Jestliže B&O podnikání v Litvě nevyjde, bude se jednat pravděpodobně o jeden z případů vyjmenovaný níže. Tyto případy jasně definuji a B&O by se na ně měl náležitě připravit. Dále navrhnou možná řešení těchto situací.

- Budoucí tržby se propadnou ještě více kvůli ekonomické krizi. Může nastat, že se podnik dostane do ztráty a nebude schopen dostát svým krátkodobým závazkům. Poté bude muset B&O uplatnit striktní úspornou politiku a to skrze propouštění zaměstnanců a omezování výroby.
- Poškození jména značky, kvůli přesunu výroby do nákladově levnější země. Lidé začnou pohlížet na produkty B&O jako na běžné výrobky. Je na marketingovém oddělení, aby informovalo širokou veřejnost o uchování kvality svých výrobků. Je velice důležité, co si zákazníci myslí.
- Nová distribuční síť není spolehlivá. Zpoždění v dodávkách produktů, může způsobit mnoho zklamaných a rozhořčených zákazníků, kteří mohou začít uvažovat o změně značky.
- Aktuální náklady na rozběhnutí nové výroby budou vyšší než vyhotovený předběžný rozpočet. Chyby ve výpočtech. Nepředvídatelné skutečnosti. Rozpočet by měl být navržen s velkou opatrností a s dostatečnou finanční rezervou.

- Noví zaměstnanci nejsou schopni dosáhnout standardu jaký B&O požaduje. Nenalezení dostatečného počtu zodpovědných, nezávislých, inteligentních a flexibilních pracovníků. B&O by měl začít s hledáním svých pracovníků s dostatečným předstihem. Důkladné přijímací pohovory by měly protřídit řady uchazečů. Další zdroj kvalitních zaměstnanců poskytují místní univerzity.

Tyto faktory mohou ovlivnit postavení nové výrobní haly. Všechny tyto faktory ve spojení s ekonomickou krizí by v úplně nejhorším případě mohly vyústit až v úplný konec podnikání pro B&O. Nejvyšší vedení B&O musí pečlivě zvážit všechny pro a proti a poté rozhodnout buď o přesunutí výroby plochých televizorů do zahraničí, nebo setrvání v Dánsku.

ZÁVĚR

Po celém světě se malé, střední a velké společnosti snaží oživit své podnikání v době celosvětové ekonomické krize. Různí lidé nalézají a volí různá řešení, jak se propracovat ke zvolenému cíli.

Cílem mé bakalářské práce, bylo navrhnout vhodné místo na světě na výrobu plochých televizorů pro společnost Bang & Olufsen a.s., za účelem snížení výrobních nákladů.

Bang & Olufsen a.s. je společnost produkující vysoce kvalitní a designově originální audio/video soustavy. Ovšem i B&O postihla ekonomická krize a ihned se to projevilo na jejich tržbách a zisku. Rozhodl jsem se proto, že naleznu cestu, jak opět zvýšit zisk společnosti a to přestěhováním výroby plochých televizorů do zahraničí. Cíleně jsem zvolil jen jednu řadu produktů, aby tato investice nebyla příliš riskantní a finančně náročná. Nejdříve jsem zanalyzoval podnikové vnitřní a vnější prostředí, abych zjistil, kde jsou silné, případně slabé stránky společnosti.

V úvodní části kapitoly 3 následoval pečlivý výběr finální destinace skrze zvolená kritéria. Výběr to nebyl snadný, ale po zvážení všech pro a proti jsem nakonec byl schopen vybrat za finální destinaci Klaipedu. Jedná se o přístavní město na západě Litvy, které je jedním z hlavních dopravních uzlů regionu. Dále jsem navrhl oddělení, které doporučuji přemístit spolu s výrobou plochých televizorů a jejich důvody. Mnohem zajímavější je ovšem závěrečná část kapitoly 3, která už ukazuje konkrétní čísla, kolik, že by se dalo na této investici ušetřit a za jakých podmínek. Mzdy zaměstnancům a daně jsem identifikoval jako hlavní zdroje úspor pro společnost.

V kapitole 4 jsem učinil shrnutí návrhů a doporučení pro společnost a zároveň jsem vyjmenoval největší rizika, kterých se při investování v zahraničí vyvarovat.

Myslím si, že by tato práce mohla sloužit, jako první náčrt budoucího investičního plánu pro společnost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

a) Knihy

DONNELLY, James H. Jr.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. Management. Přel. V. Dolanský; J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

HOLLESEN, Svend. Global Marketing. Prentice Hall, 2001. ISBN 0-273-64644-3

KOŠŤAN, Pavel; ŠULEŘ, Oldřich. Firemní strategie plánování a realizace. 1. vyd. Praha: Computer press, 2002. 136 s. ISBN 80-7226-657-8.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Marketing Management. 12th ed. Prentice Hall, 2006. 816 s. ISBN 978-0131457577

LEDNICKÝ, Václav. Strategický management. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. 179 s. ISBN 80-7048-019-x.

b) Internetové stránky

Bang & Olufsen [online]. <<http://www.bang-olufsen.com/>>

BCG matice – Wikipedie, otevřená encyklopedie [online]. Poslední revize 7. 4. 2009 [cit. 2009-04-24]. <http://cs.wikipedia.org/wiki/BCG_matice>

CIA – The World Factbook [online]. <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>>

FEZ – Klaipeda Free Economic Zone [online]. <<http://www.fez.lt/>>

Geert Hofstede – Wikipedie, otevřená encyklopedie [online]. Poslední revize 17. 3. 2009 [cit. 2009-04-24]. <http://cs.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede>

Geert Hofstede about himself [online]. <<http://stuwww.uvt.nl/~csmeets/PAGE3.HTM>>

Geert Hofstede cultural dimensions [online]. <<http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/>>

Kauno miesto savivaldybe [online]. <<http://kaunas.lt/go.php/lit/English>>

Klaipeda city information portal [online]. <<http://www.klaipeda.lt/klaipeda/index.jsp>>

Lithuanian Development Agency [online]. <<http://www.lepa.lt/en/index.html>>

Statistics Lithuania [online]. c2005. <<http://www.stat.gov.lt/en/>>

Statistics Lithuania [online].

<http://www.baltnetus.com/2events%2014_paslauskas.ppt>

SWOT – Wikipedie, otevřená encyklopedie [online]. Poslední revize 21. 4. 2009 [cit. 2009-04-24]. <<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>>

Vilnius City Municipality [online].

<<http://www.vilnius.lt/newvilniusweb/index.php/263/?env=110>>

Zdroje obrázků

- Obr. 1.1: Donnelly, J. H. Jr., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M.: Management (1997, str. 328)
- Obr. 1.2: Donnelly, J. H. Jr., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M.: Management (1997, str. 168)
- Obr. 1.3: <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>
- Obr. 1.4: Košťan, P., Šuleř, O.: Firemní strategie plánování a realizace (2002, str. 20)
- Obr. 1.5: Donnelly, J. H. Jr., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M.: Management (1997, str. 230)
- Obr. 1.6: http://cs.wikipedia.org/wiki/BCG_matice
- Obr. 1.7: Lednický, V.: Strategický management (2000, str. 83)
- Obr. 2.1: http://www.bang-olufsen.com/UserFiles/File/Investors/68190_AnnualReport_0708_EN.pdf
- Obr. 2.2: http://www.bang-olufsen.com/UserFiles/File/Investors/68190_AnnualReport_0708_EN.pdf
- Obr. 2.3: http://www.bang-olufsen.com/Userfiles/File/Investors/BO_0805_FUK.pdf
- Obr. 3.2: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>
- Obr. 3.3: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>
- Obr. 3.4: http://www.development.lt/2006/uploads/images/dir41/dir2/9_1.php
- Obr. 3.5: http://www.baltnetus.com/2events%2014_paslauskas.ppt
- Obr. 3.6: <http://www.stat.gov.lt/en>
- Obr. 3.8: http://www.finmin.lt/web/finmin/aktualus_duomenys/makroekonomika#1;
<http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/SelectTable/omrade0.asp?SubjectCode=17&PLanguage=1&ShowNews=OFF>
- Obr. 3.9: http://www.finmin.lt/web/finmin/aktualus_duomenys/makroekonomika#1;
<http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/SelectTable/omrade0.asp?SubjectCode=17&PLanguage=1&ShowNews=OFF>
- Obr. 3.10: http://www.finmin.lt/web/finmin/aktualus_duomenys/makroekonomika#1;
<http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/SelectTable/omrade0.asp?SubjectCode=17&PLanguage=1&ShowNews=OFF>
- Obr. 3.11: <http://www.fez.lt/>

Seznam zkratek

B&O – Bang & Olufsen a.s.

BCG – Boston Consulting Group

BMW – Bayerische Motoren Werke AG

DKK – Dánská koruna

EUR – Euro

HDP – Hrubý domácí produkt

HR – Human resources

SBU – Strategic Business Units (strategické obchodní jednotky)

WTO – World Trade Organization

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do její skutečné výše).

V Ostravě dne 7. května 2009

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....